

殷都系列丛书

周易与现代管理科学

段长山 主编

中州古籍出版社

1991年10月

内 容 提 要

近年来，向称深奥神秘的中国传统经典《周易》受到国内外各界人士的特别青睐，被誉为“生命的学问，宇宙的真理，文化的智慧，价值的源泉”，形成了一股颇有影响的热潮。中外有识之士更从传统与现代及未来的结合上开发《周易》的管理决策科学思想，从而为现代管理决策服务。本书选编中外学者有关《周易》与现代管理的研究论文二十余篇，对于现代管理的理论与实践均有重要的参考价值。

《殷都系列丛书》出版说明

安阳市地处河南省最北部，华夏之腹地。它是一座具有3300多年的历史文化名城，中国七大古都之一，甲骨文的故乡和《周易》的发源地。

安阳曾是中华民族古老文化的发祥地之一。被史学界称为“小南海文化”的小南海原始人洞穴，距今约有二万五千年的历史。丰饶的洹河两岸，发现有多处仰韶、龙山、小屯三层文化遗址。内黄至今还遗留着“三皇五帝”时期的颛顼、帝喾“二帝陵”。奴隶社会时期，汤阴西河传说为夏帝廑都城故地。安阳殷墟，更是闻名中外，为我国第一个有文字可考的殷商王都所在地，史称殷都。进入封建社会，安阳北20公里的邺城遗址，曾是曹魏、后赵、冉魏、前燕、东魏、北齐等六朝古都。北周至宋朝，安阳为相州，金代改为彰德府，解放后称安阳市。毛泽东主席视察安阳时曾说：安阳是个好地方，是殷朝的国都，是曹操的发家之地，自古这里就是战略要地。

在悠久的历史长河中，我们的祖先在这块美丽富饶的土地上，给我们留下了众多的名胜古迹和丰富的文化遗产，哺育了许许多多的名人贤士，还流传着生动感人的历史故事。所有这些，在我

国旅游事业蓬勃兴起之际，则变成了得天独厚的旅游资源。

旅游业是一个新兴的行业，人称“无烟工业”。发展旅游事业，可以促进社会繁荣与发展，还可以传播友谊和增长知识。我市发展旅游业的重点，要突出殷商，以古为主，古今结合。为了适应和促进旅游事业的发展，使国内外旅客更好地了解安阳，提高安阳的知名度，在市委、市政府的领导下，安阳市旅游局组织力量，编辑出版一套《殷都系列丛书》，系统反映安阳的建设成就、发展战略、古都研究、名胜古迹、人物故事、历代诗歌、甲骨文字、《周易》探讨、邺下文人、景点游记等等，逐一通俗而生动地介绍给广大读者，并欢迎大家来安阳参观漫游。

我们谨向为本丛书编写出版作出贡献，给予支持帮助的领导、专家、教授、学者和同志们表示衷心的感谢。

《殷都系列丛书》主编 段长山

目 录

序言	段长山 (1)
易经管理系统及其应用:“C”理论	(美)成中英 (6)
弘扬中国文化,创立具有中国特色的	
决策管理系统	(美)成中英 (46)
中国传统易学与现代科技管理	丁善懿 (53)
《易经》与中国现代管理	蒲 坚 (74)
《周易》与经营管理之道	吴铁铸 (82)
《易经》与现代企业管理	宋定国 (91)
最早管理思想见于《周易》	周止礼 (104)
易理与管理决策	周止礼 (119)
《周易》与亚洲管理哲学	周止礼 (128)
乾卦六龙的管理思想	周止礼 (139)
可作困境启示的屯卦	周止礼 (153)
《周易》中的自然力与生产力的控制与管理	周止礼 (158)
把握整体论思想搞好企业决策	周止礼 (170)
《易经》的天人之学与生态控制	周止礼 (172)
《易经》主流始于经济	周止礼 (179)
从《周易》与《中庸》中撷取管理思想	周止礼 (196)
儒学首章《易经》中管理思想探索	周止礼 (205)

《易·大壮卦》给企业管理者的警示·····	周止礼(216)
从八卦的首卦谈完善管理工作·····	周止礼(219)
管理哲学从蛊卦与随卦得到的启示·····	周止礼(222)
揭示易师卦发光点 迎接企业新境界·····	周止礼(228)
中国传统文化渊源于《周易》·····	周止礼(230)
浅谈开发易经管理系统的若干原则问题·····	白光强(237)
中国现代管理模式初探·····	符文献(247)
易经管理系统与法元论体系之比较研究·····	盛继如(256)
《易经》和《法元论》比较研究·····	史福全(265)
决策管理科学中的中西方文化的比较·····	伟 辉(271)
后记·····	编 者(281)

序 言

《周易》为中国文化之源，列古代群经之首。《周易》从15世纪开始传到世界各地之后，又引起海外众多学者的重视和研究，被誉为“宇宙代数学”。现在，我们研究《周易》同管理现代化相结合，形成具有中国特色的现代管理科学，将会被广泛重视和应用。《周易与现代管理科学》论文集，就是为适应这一形势需要而编辑的。

近几十年来，国外的管理学，由于受到认识的局限性，已走到尽头，出现了危机。为了克服这种危机，求得发展，他们便转向东方，求助于东方文化。有人对日本进行研究后，认为日本管理现代化的成功就在于东方文化的应用，而日本东方文化的来源是中国的儒家思想。日本在60年代学习研究中国的《孙子兵法》，70年代学习研究《三国演义》，80年代又学习研究《周易》，其核心问题就在于学习应用中国的优秀文化。中国文化对管理来讲是很实用的，日本的成功经验，在很大程度上是同中国文化的影响分不开的。当代外国许多人重视研究中国文化，在世界上出现了“周易热”，并在研究《周易》与现代管理科学方面出现了惊人的奇迹。面对这一形势，我国的《周易》学者也开始重视这方面的研究。

怎样理解《周易》，弘扬民族文化，应在辩证唯物主义的指导

下，吸收国外的科研成果，创立具有中国特色的现代管理科学，这是历史赋予我们光荣而又艰巨的任务。《周易》内容包括《易经》和《易传》两部分。易者，变也，就是日月对立统一，或曰阴阳对立统一。西伯姬昌拘羑里演《周易》，也就是对物质，从阴阳对立统一性出发进行的推演，所著之书谓之《易经》。易者，一阴一阳之为道，强调变化、运动。这就是说，《易》之哲理的精华即阴阳对立统一的辩证观。这是一种整体性思维，强调事物之间的普遍联系，研究世界的发展、进化、演变规律。虽然这种辩证观，由于当时历史条件的局限性，尚处于幼稚的萌芽状态，但它却是古老中华民族聪明智慧的结晶，是与现代的辩证法认识论，甚至与现代系统论、信息论、控制论一脉相通的，这已被近年许多科学家所阐明。

管理之道，就在于正确理解和掌握其中变易的原则。《周易》中的变易原则是以卦的形式出现的，带有很大的神秘性，这在古今中外的典籍中可以说是独具一格。所谓八卦，是代表八种基本物质，即“乾为天、坤为地、震为雷、巽为风，坎为水、离为火、艮为山、兑为泽。”这八种基本物质各有其特性，特性得以发挥作用，就能在对立统一、相辅相成的过程中生化万物，这是说明物质世界的产生过程。而把八卦推演成六十四卦，三百八十四爻，从天地生万物开始，又将八卦思想展开，进一步论述了自然和社会的无限发展变化规律，描绘出一幅人类社会的发展进化图。

再说《周易》筮法的神秘性。它以卦的形式出现，而卦由著所决定，所以著与卦就构成了一个不可分割的整体。其实，著只是用数的奇偶对立统一的变化法则而创造出来的一个试图反映事物变化规律的模拟物。为了证明这个模拟物的有效性，在筮法的内容里又建立起数——卦——事物三位一体的结构，并利用数的

分合运算关系而组成了一幅数的“世界模式图”。于是、由数而得卦，由卦而反映天下事物规律。限于当时的知识水平，这种“模式”结构自然是很神秘的，但我们剥去其神秘的外衣，就会发现：在这个形而上学体系中却包含着合理的内核，即揭示了数的奇偶对立统一的辩证关系，并企图用它去说明事物的普遍规律，从而在一定程度上天才地猜测到事物的矛盾运动规律和量变与质变的辩证关系。现代数学二进制和电脑，也可以说是对《周易》阴阳对立统一规律的应用和体现。我们从管理的视角来看，《周易》也可以说是一部讲管理哲学的书。

我们从管理哲学、管理思想、管理方法三者的关系来看，管理哲学是研究易变的枢纽，它的发展和变化对管理思想和管理方法具有重要的意义。但是，对于管理思想和管理方法的研究也是不容忽视的。《周易》中不仅含有管理哲学，而且含有丰富的管理思想和管理方法，研究、挖掘这些思想和方法，并在现代历史条件下加以借鉴应用，对于搞好现代管理同样有着重要的作用。《周易与现代管理科学》一书，正是在这方面将海内外《周易》学者研究的优秀成果选编而成的。

美国国际易经学会主席成中英先生，现任美国夏威夷大学教授，美国远东高级研究学院院长，为国际知名的哲学家。成中英先生多年致力于中国优秀传统文化的发掘与弘扬，结合西方的现代管理技术和理性，创建了颇具特色的现代管理系统。本书首篇《易经管理系统及其应用：“C”理论》，就是他在这方面的代表作之一。所以叫“C”理论，是因为中国、易经、文化、成中英的英文单词第一个字母都是“C”。意思是说，成中英吸取中国《易经》文化而提出的管理理论。第二篇是《弘扬中国文化，创立具有中国特色的决策管理系统》，这是成先生在山东济南东

港实业有限公司所做的讲演，对其“C”理论做了最精辟最概括的阐释。

近年来，国外颇重视《周易》与现代管理科学的关系，并将《易》理运用于管理实践。本书第三篇刊载了我国学者丁善懿的《中国传统易学与现代科技管理》。这篇论文是丁善懿先生考察美、加等国研究、应用《周易》的情况之后，从10个方面概括地介绍了国外对《周易》与管理关系的看法。蒲坚先生的《〈易经〉与中国现代管理》、吴铁铸先生的《周易与经营管理之道》、宋定国先生的《〈易经〉与现代企业管理》等，都颇有新意，值得借鉴。

北京周易研究会会长周止礼先生，是我国研究《周易》与现代管理科学比较早的学者，他的《最早管理思想见于周易》一文，曾受到有关方面领导的表彰与推荐。近年来，周止礼先生致力于周易管理学方面的研究，已取得丰硕成果，本书仅他在这方面的文章就达16篇之多，读后会给我们新的启迪。

管理学是和预测学、决策学、方法学密切相联的。为了反映这方面研究的最新成果，本书选载了盛继如先生的《易经管理系统与法元论体系之比较研究》和史全福先生的《〈易经〉和〈法元论〉比较研究》两文。他们通过学习研究张顺江教授的《法元论》和《周易》，两相对照，深感我国是管理科学、预测科学、决策科学的发源地，又是对立统一思想方法的发源地。学习《周易》与管理现代化相结合，对于建立具有中国特色的现代决策管理体系，推动科学进步，具有重要的现实意义和深远的历史意义。

在现代管理科学研究中，为了把握中国特色和现代管理的特点，本书还选载了白光强先生的《浅谈开发〈易经〉管理系统的若干原则问题》，符文献先生的《中国现代管理模式初探》和伟辉先生的《决策管理科学中的中西方文化的比较》等等。

总之，现代管理科学是在现代系统论、信息论、控制论的启迪下，在古典管理学的基础上，正在向纵深发展的一门综合性很强的科学。从一般意义上来考察，管理是个涵义十分广泛的词，它存在于人类一切共同活动中。我们研究现代管理科学，更重要的是要研究现代企业管理。管理是一门科学，是一种艺术，也是一种实践。我们研究的目的在于指导实践。研究的现代管理理论是否科学，唯一的标准是实践，是看管理现代化是否搞好了。如果管理现代化搞不好，中国“四化”也就实现不了。而要搞好管理现代化，就必须具有中国特色，照搬照抄是不行的，必须中国化、民族化。强调研究《周易》与现代管理科学相结合，就是强调中国管理特色，现代管理必须适合中国国情，这一点是非常重要的。我们编辑《周易与现代管理科学》一书，就是试图给人们以借鉴，在现代管理研究和实践中都有一个新的突破。

段 长 山

一九九一年九月

易经管理系统及其应用：“C”理论

(美)成中英

一、管理哲学与寻求现代化的中国管理模式

1、传统与现代

首先，在我们讨论寻求现代化的中国管理模式之前，先对“传统”与“现代”作一简单的说明。

“传统”是指我们自己的文化、历史所形成的一些观念、想法、作法，它代表有两个层次的事情：第一，它有观念层次，即是意识形态、价值观念。譬如，中国人讲求家族式思考方式，它是以孝道为中心，以父母为中心。第二，它有行为的层次，是表现于外表的。

“现代”的观念比较模糊，我们对它常有多元化的了解。五四运动后，包括欧洲的现代、日本的现代、美国的现代等，对我们都产生很大的影响。“现代”，它也可分为观念型态与行为模式两项。

传统与现代两者不一定能配合，常互相冲突，冲突的形式有：

- (一) 传统观念与传统行为的冲突，
- (二) 传统观念与现代观念的冲突，
- (三) 传统行为与现代观念的冲突，
- (四) 传统行为与现代行为的冲突，

(五) 传统观念与现代行为的冲突,

(六) 现代观念与现代行为的冲突。

这些冲突的型式, 可依下式表示之:

传统、现代 \rightarrow 观念 传统、现代 \rightarrow 行为

因为冲突是不可避免的, 所以, 传统与现代必须结合在一起, 成为我们所需要的观念; 而管理也要兼采传统与现代, 形成一合乎情理能产生最好效果之观念与行为, 使观念与行为相互影响, 这也就是要“传统的现代化, 现代的传统化”。

然而, 结合的方式有多种。有些好的结合是好的模式, 能产生好的效果; 有些不好的结合, 浪费时间, 没有好效果。现将结合分为二种:

(一) 理性的结合: 譬如用餐, 如将西餐代表现代, 中餐代表传统。有人将中餐简化, 讲求卫生、少吃, 不求油腻, 这是参考西餐特点, 用来改进中餐, 应属理性的结合。

(二) 非理性的结合: 如吃过中餐后又吃西餐, 或吃过西餐后又吃中餐, 或两者同时吃, 这都可能造成消化不良, 不是合理的生活型式, 不能产生真正的快乐, 是属于非理性的结合。

2、管理中国化

今天我们谈管理, 要把传统与现代结合在一起, 提出一适合中国现代化的管理模式, 这个模式不只是一要维持现状, 更要开创新世界, 解决问题以达到目标。

管理是一种艺术、技术、思考方式, 但不能将管理局限于一隅。有人谈管理科学, 往往将其限制于技术的观点。但是, 管理并非只是技术问题, 尚有心理、价值、观念、文化等问题。很多人也将西方的管理观念用于中国, 可是不能成功, 因为, 中国有一“忠”的观念, 它是以人为中心, 不以制度为中心。因此, 很

难将一套新的技术引用到现存的文化中。所以，今天的管理，不能不涉及到文化、哲学的因素等传统的观念。

管理中国化即在中国之文化、思想、历史背景当中，去寻找对中国人有效，适合中国人的管理方法，透过中国哲学的成份，作为借鉴，发挥应用，摒弃中国传统中的陋习、偏见。

依据有人作过的问卷调查，美国式、日本式与中国式的管理观念都有异，无论在管理计划、管理决策等方面都有不同之点。而现在谈管理中国化不是抄袭日本、欧美，而是要提高层次，认清问题，替自己找出一条出路来。

3、管理观念的现代化与特殊化

管理是对一件事作一有次序的处理，必须是既管又理，不能只管不理；“理”有它静的观念，就是要有次序，有一格局，建立起井然有序与特殊的次序来；它尚有动的观念，就是在求“理”的过程中须讲求沟通、流通、贯通、变通，这可称之为“气”。管而不理，理而不通，都不可称为管理。因此，管理要能做到：

（一）有格局，不能“乱”，这样才可以生存下去；

（二）有次序，充满生气的次序，对沟通、流通、贯通、变通，这些因素要能维持；

（三）要既管又理，有“生”的原理，这就是成功的管理之道。

管理在于管而理之，以求生生不息之道，这种观念是一般性的，也就是“经”的原理。

身为管理者握有实权，应创造次序，进而维持次序，以达生财有道。也要考虑特殊性的因素，这也就是“权”的问题，也即在“经”的原则之下，如何针对各种情况，采用不同的特殊政策、制度、方式，以不变应万变。

因此，“经”与“权”的配合应用，即是一般性与特殊性的应用。但是，我们很多人的做法常有“权”无“经”，这是短视的观念，只是临时性的考虑，没有长远的计划，不能有计划地思考，往往只是玩票、投机、凑热闹的心态，事事将就将就，当然不能提高管理水平，也不能为企业带来生机。因此，管理是要在此原则下，适应环境，要达到有“权”亦有“经”。

通才就是对事物有一般性了解，专才则对事物有特殊性的了解。现代社会讲求专业化，每一样事情要有专业基础，才能发挥最高效果，而专业以知识为导向，专业之上的主脑，即组织上的主管要有全盘性的了解。这就是要有通才，才能使专业之间沟通、流通、贯通、变通，使其能发挥好的效果。

4、管理的比较观念

管理是一种应用哲学，对基本哲学了解之后，可对特殊的时空划分为不同的观念，这就产生了“比较管理学”，它也就是从不同文化、不同地区的管理哲学，比较其不同的观念。现在我们比较三个不同的管理观念。

（一）美国式管理型态（它强调三点）

（1）功效（Efficiency）：美国思想、文化，大部份要配合实用主义（Pragmatism），以效用来作为目标。譬如，建立工厂，要达到生产目标，设立公司，则要达到利润的目标。

（2）创发力（Creativity）：注重个人能力的发挥，他们讲求自由，自由要维持下去，则要在思想上突破，功效的发挥，产生其价值。

（3）责任心（Responsibility）：对事情要负责，要达到讲求个人突出。因此，美式的管理观念在方式上较积极、主动，私人间具有荣誉感。

（二）日本式管理型态（它强调三点）

（1）家族化：以家族本位、以家族为利益中心而来用人，来处理事件、维护公司的体制。通常家族化分为两种：

①含收的家族化，以家族为中心，将朋友，所用的人都包含起来，将其视为家庭的一份子。

②排外的家族化：将不跟我有家族关系的都视为外人，强烈排外。

有人说，中国太家族化了，而日本不讲求家族化。其实，日本的是含收的家族化，它对其所用的人在心理上给予安抚，使之与企业共存亡，不担心被资遣，这是日本企业成功之处；而中国企业把外人分的太开，有此缺点。

所以，家族化并非缺点，而是要将排外的家族化转变为含收的家族化罢了。

（2）团结生存：这是日本含收的家族化所发挥出来的“群”的功用，他们知道相互追求理想；要保护自己、发展自己，则要团结以求生存。

（3）细致心理：日本人讲求细致，其花园、住家都很有条理；而且，虽其缺乏美国式的创意，但其产品模仿力甚强，这都是从细致方面去发展。

（三）传统的中国管理型态（它有三个特点）

（1）讲求道义精神：传统的中国士大夫讲求道义精神，志向很大，高瞻远瞩；人际间讲求信义，尤其五伦思想特别发达，形成一套礼义表达关系；处理事情方面，表现合乎礼、义、道，重于实务，换言之，即“正其谊不谋其利，明其道不计其功”。而现在中国的道义，只是一种说词，实际上，面对的是功利，名实不相符合。

(2) 讲求心性修养：重视修养，处处为别人着想，谦让他人。但是，现在虽也提到修养，只是表面化而已，内心完全不是如此。

(3) 讲求和谐思想：它表现在中和思想，取中用和，做事要恰到好处，以和谐为目标，所谓“家和万事兴”、“以和为贵”。但是，现在也把它形式化了，只是在形式上的“中”，它是折衷，妥协；也只是形式上的“和”，它只求表面无事、相安无事，无积极、和乐的推广。

5、管理范畴的七个环节及其关系

我们将管理范畴划分为下列七项：①计划，②决策，③组织，④用人，⑤领导，⑥控制，⑦协调。首先谈到计划与决策，控制与协调都必须分开。

(一) 计划与决策分开

计划是对事情发展，作预期的安排，把各种因素分析得很清楚；决策是在决定事情做过之后是否发生效果的过程。有的人有计划而无决策；有的人有决策而无计划。但在传统中国的思考方针下，计划与决策是同时存在的，彼此呼应。管理过程讲求的“理”的思想是计划；“气”的思想是决策，我们要求的是理与气同时发挥作用。

我们作决策的基础有下列三项：

(1) 信息 (Information)：包含有新闻资料之讯息，可以当作中国人所讲求的“经验”。

(2) 知识 (Knowledge)：它不是等于信息，而是一种思考的过程，这也是中国人所讲的“科学”。

(3) 理解 (Understanding)：它是要掌握事情变动的因缘与主、客观因素来作判断，即是属中国所讲的“哲学”。

判断事物，理解的过程，这是为管理的软体。中国的易经有两个作用，一为察微知变，这是透过细微的东西，作为判断；一为变通入神，在变通当中，了解对方内在心理，这些都²为管理的软体；另外，中国管理的软体之因素尚有相人术、御夫术、御妻术，软体所考虑的五行、八卦、洛书、干支都是在理解的过程所做的判断。

在软体当中又要配合硬体，即是调节主观的心理来适应客观的环境：如中国的堪舆术、风水都是属于中国管理的硬体。譬如，营运上出问题，则要观察室内布置、光源、桌子摆向等，然后，再加以调节。

由此可见，中国这些哲学提供理解的方式；科学提供知识的方式；电脑提供信息的方式。把这些应用在决策方面上，做事要顾到理解的过程，不要光只注重信息或知识，还要在软体上，在理解上去发挥。

计划是属于知识、信息、理解的成份；而决策是要作行动，故两者要分开。

（二）控制与协调分开

控制是指管理组织在人事、权责分配之下，能使其进行运作并作改进而不违背的过程。这里所发生的问题，往往是矛盾的现象，这些矛盾现象最大成因在于两极化问题，它包含有：

（1）权威与责任的两极化；

（2）名与实的两极化；

（3）法与情的两极化。

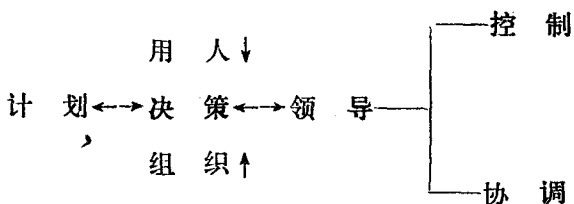
协调则是在体制之外作应急的处理。假如协调无法独立作业，就如汽车开久了，如不加添润滑油、不给它维护保养、让它自然行走，则其寿命恐无多长。

这里强调控制协调必须分开，就是要透过协调来处理、解决冲突，其解决的方法有二：

(1) 以“诚”来处理：即真诚地把需要告诉对方，以诚的观点来建立情绪。

(2) 以“明”来处理：即建立共识，大家都认清其中的道理，以提高大家的认识。现在很多法律难以推行，就是因大众无法对法律同时产生共识。

对管理七项范畴，其关系可图示如下：



但是，为何国内公司、行政系统之管理制度不作计划，为何不拟理解来做决策？据调查结果，有下列因素：

(1) 有人说是信息不够；这是基于求全的心理。

(2) 有人认为计划太多，太麻烦，事情变化无法适应；这是补充式的主义。

(3) 有人要“萧规曹随”，不愿多作计划；这是属于保守式的主义。

(4) 有人说因公司老化、很多事情要做，主管无时间去思考。

以上所列这些求全、怕变的心理，造成公司发展遭阻，人事组织松懈。

6、如何结合传统与现代

结合传统与现代牵涉到四个层次问题：

(一) 本体：这是指本身自己对事物的认识，这也是中国文化的精神。如自己到底在想些什么事情、到底能否掌握管理目标与对管理作全盘认识，皆属于本体。

(二) 原则：对事物产生认识，还要找出其中的原则出来。如“正其谊不谋其利，明其道不计其功”为做事之原则，其中有很多道理都可以应用。

(三) 制度：这是将原则化为可行的条理；利用原则作基础，制度才有一标准。

(四) 运作：先只有制度，仍难以执行，必须要付诸实际行动，所谓“徒善不足以为政，徒法不足以自行”。

本体与原则是属于传统面；制度与运作是属于现代面，要传统与现代结合，即要本体、原则、制度、运作相互配合。

7、中国式的管理模式——安和乐利的管理模式

时至今日，国内企业在东西方管理哲学与传统、现代化的冲击下，正需要一套属于自己的管理模式，这套模式就是安和乐利的管理模式，主要结合现代信息、知识与理解，经由知识的导向，走入理性的权威。

(一) 安：是求得很安稳，是要企业团体员工安稳，达到“安无倾”的境界。

(二) 和：这就是致和，使人际关系达到和谐境地，使大家都能沟通、流通、贯通、变通，内外上下和谐，众伙同乐。

(三) 乐：使大家喜气洋洋，做到“与民同乐”、“独乐乐不如众伙乐”。

(四) 利：透过理性的观念去追求权利，主动争取应得的利益。

唯有经由“求安、致和、与乐、正利”的理性途径，才能建

立起“安和乐利”的管理模式。

二、建立中国的管理哲学

1、分辨技术与知识

杜鲁克讨论管理研究的性质时，指出管理研究有潜力发展为一门科学，成为管理者的知识与纪律的来源。但在另一方面，他又指出管理学也可能只成为专业者的技术囊，为技术性的特殊需要提供工具而已。于是，管理学被认为只是有关货物订存、检验、保养、价格、财物、市场、销售等管理技术。管理学甚至也被认为只是一套数量化的方法，用来设计或控制成果，提高效率。然而，管理技术与数量化方法并非管理学之主旨所在，因而并非管理科学。惟当我们理解管理学的主旨何在，运用科学方法来阐明此一主旨时，方得称为管理科学。

管理学的主旨究竟何在？杜鲁克指出：该主旨在研究如何组合人与事为相互依存的整体系统以达至企业目标。值得我们注意及深省的是：杜鲁克把管理学看成整体系统之学、全体与部分、部分与部分相互配合之学，以及运用决策达至目标之学。因此，管理学不仅是工商企业的发展学，也是政府机构的行政学，更是现代人生活的组织学。简言之，管理科学就是用科学方法研究如何做到系统化、整体化、调配化、决策化及绩效化的学问。在此理解下，管理活动就是从事系统策划、整体调配以及绩效决策等心智活动与具体行为。这些活动与行为显然是任何现代专业所需要的，也是现代人处理社会生活所必需的。因此，作为现代专业者及现代人又怎能漠视管理科学这一门学问？

上述管理活动自然仍然包含和融合了专业技术的应用。但这些活动本身并不等于技术，即自立为一套高层次的动态知识。因

其为知识，故有原则可循；因其为动态，故能应用于实际。管理也就可说是智慧地运用知识，藉以创造整体的价值境界。就企业管理与公共行政而言，管理所创造的整体价值境界就是绩效与成果。显然，每一行业都有每一行业的绩效及成果目标，而此等目标也有层级高下的区别。然而任何行业的积极目标，除充分发挥其个别的功能外，也是与促进社会进步、提高社会生活品质这一绩效及成果目标分不开的。因此，也就与不同层次的整体设计、系统策划、关系调配、目标建立、绩效决策管理活动分不开。这些也就是管理科学研究的中心课题。

2、运用技术与知识

杜鲁克对管理技术与管理知识的辨别显然源自亚里斯多德对“技术”（*techne*）与“知识”（*epistme*）的辨别。技术是一套可以训练采行的运作程序，具备了特殊的目标性与工具性。知识则是一组界定及描述真实的原理法则，基于理性的认知与经验验证，具备了观念的概括性与系统性。技术与知识的不同乃在于：技术或技巧必需经过重复的实习训练才能获得，也需要不断的应用才能熟练。知识则需要心智的理解，不但能够实事求是，而且能够洞达事实的所以然。再者，技术已包含了行为指示，知识则需要透过意志的决定以达于行。此处我们要强调的是，无论是手工技艺或科学技术（科技），都预设了知识为其发展的“条件”。更有进者，无论如何复杂的技术，也无论其需要多少心智灵巧来驾御、掌握，均能在一定条件下，逻辑地解析为一系列的运作步骤与程序；也就是在原则上，使之运作程序化与机械自动化。人类科技的渐趋自动化与程式化是有目共睹的事实。电脑软件的大量设计就是科技程式化与自动化的表现。我们如何基于知识发展科技、发展自动运作系统，乃是我们当前发展知识、应用

知识的两大方向。

技术是知识应用于实际问题所产生的解法之道。知识愈发达，技术则愈精密，人类也愈能改变生活环境，增加行为能力。但人类却决不可在开拓知识、发展技术的过程中，变成科技的奴隶，丧失生命的自主和谐与人性的道德自由。因此，如何把握人类精神的自主权以及价值的抉择力，创造人类精神的福祉，乃是人类追求知识与技术的最终目的，也就是倡导现代管理科学的根本涵义。

3、管理与知识的关系

知识与管理的密切关系更可见之于知识对社会的影响。知识透过理性的说服力、以及透过技术的应用性，不但促进了社会变迁，而且也把社会逐渐转化为知识创造的成果。现代人的思想、生活与行为也愈来愈受知识的刺激，突破传统价值，走向多元型态。这自然也是社会知识化、知识社会化双重影响下的结果。更重要的是：知识解决了问题，改变了现状，但现状又出现新的问题，因之必须再度求知。如何掌握知识，以掌握现状、解决问题，就是对管理的第一度自觉；再进而掌握现状，以开拓知识，解决问题，乃是管理的第二度自觉。于是，管理科学乃构成知识与实际交相为用的活动，是与现代社会重视知识、仰赖知识密切相关的。因此，我们也可视现代管理意识为社会知识化与知识社会化的结晶。管理就是应用知识于社会，以满足社会对知识有序的需要，因而更理性地改革社会。

现代社会实可描述为一知识性的生态体系。不但社会中各专业都以知识作基础，社会中的各专业也都以知识为沟通媒体。知识的通道也就是社会主要的通道。在此一背景下，现代企业也成为此一知识性生态系统中履行供应、轮导与消费、发展等功能的重要结构。若不能就此观点发展企业，企业也就无繁荣可能。在

此一观点下，现代企业必须处处顺应世界潮流，透过知识掌握真实世界的多面性与变化性，以求深入发展；对内即要相对时空条件，透过知识，力求革新自强，立于不败之地。管理也可说为知识策略性的运用了。

具体言之，管理对知识策略性的运用是把握现在以把握未来；相对未来，把现在做最好的运用；也相对现在，把未来做最好的运用；也是掌握全体以掌握部分，相对部分，把全体做最好的运用；也相对全体，把部分做最好的运用；更简言之，管理也就是发挥群体与个人的知识、意志、勇气与想象力，开辟社会进步之道，提高社会生活的品质。在此了解下，管理科学是鼓励冒险精神的，此即是：在知识的基础上作合理的冒险，勤于筹划、勇于决策，更敢于承担责任。

合理的冒险就是结合知识、意志、勇气与想象力的冒险。任何创新与应变的决策及其承担都是合理的冒险，只要它是以知识、意志、勇气与想象力为起点的。透过知识、意志、勇气及想象力来把握现在，开拓未来也就是管理的最高境界。成功的管理以成功的决策为核心，而成功的决策则有赖于把握现在以把握未来、掌握全体以掌握部分的知识、见地、意志、勇气以及创新应变的思想透视力。人类已创造了世界的现状，并已投身在瞬息万变的事态中。知识不应是静态的概论，而应是创发的活动；不应是孤立的观点，而应是整体的判断；不应是机械的部分，而应是活泼的全体。这些都是现代知识性生态体系的社会所决定的知识特性。管理科学作为管理的现代知识学就必须接受此一知识观点，并努力求知于社会的生态体系之中。

4、知识的决策化

用知识来把握现在以开拓未来，我们可命之为“知识的决策

化”。“知识的决策化”是非常重要的概念，它不止于“决策的知识化”，因它指的是利用知识来做决策，却又不仅仅是利用知识来做决策。在“知识决策化”过程中，决策者的综合判断及思想透视力也与知识一般重要。知识不应机械的应用于具体的情况，而应配合对具体实况的理解来达到决策的目的。“知识决策化”乃是把知识应用到恰到好处，用知识来配合目标、发展方法、健全决策。“知识的决策化”因而包含了“决策的知识化”，而又限于“决策的知识化”。就以决策应用的时空范围为例：短程、中程、及长程计划决策所需要掌握的知识因素并非一样，所需要掌握的价值观、目标感、思想组合力及判断力自然也不一样。决策的成功与否，往往更基于对时、空变化度的确切掌握。

“知识决策化”兼重知识与决策。决策无知识则陷于盲目判断；知识无决策则陷于呆滞架空。知识是知，决策是行。行有得于知，方是真行，知有得于行，方是真知。这也是知行合一的新义。决策的行是把位能化为动能，把现在推向未来，也就是把知识变成能力，因此，也就导向了“知识技术化”的考虑。

5、知识的技术化

“知识的技术化”是管理科学的另一重要部门。它包含了两个重要步骤：一是找出知识应用的边际条件；二是在此边际条件下把知识的原则、原理分析、分解为具体的运作步骤和程序。在一定的边际条件下，对知识原理的运作步骤的遵循就是“技术化”。“知识的技术化”以达到制造工业成品为目的。大规模的运用知识技术以达到大规模的生产目标就是工业。工业及工业化社会的发展乃是知识技术化的成果。泰勒所称“科学管理”主要指工业生产过程中知识技术化的活动。但我们要指出的是：“科学管理”应同时兼含“知识技术化”及“知识决策化”的后果，

没有对知识策略性的运用，则科学技术何由发展？欧美工业社会的建立及科技的昌明莫不种因于此。故在管理科学中不可不同时重视“知识决策化”与“知识技术化”两者相互依赖的关系。

6、知识的信息化

知识除有别于技术外，也有别于“信息”（Information）。此一区别在管理科学的实用上十分重要：知识具备普遍的律则性，透过概念系统来显示真实世界的结构；信息则是一套符号系统，在约定俗成的规例下，纪录消息、传送资料。自然，我们可以把律则性的科学知识加以信息化。但信息化的科学知识只是资料纪录，即并无认知真实的意义。故而一本物理教科书并不等于物理学。唯有透过再认知的功夫，信息才能还原为知识。在现代电脑的设计下，我们可以把大量的知识信息化，也能详尽地纪录具体事例，并把此项纪录条理化图示在荧光屏上。当然，我们也能把抽象的理论与推理应用在电脑上，藉以抽取结论，预测未来。因此，现代社会管理者必须面对丰富精确的信息资料，随时做出判断、选择与决定。故管理科学决策的重要性也因信息工业的繁荣而更显重要。

总结以上言之，现代管理科学集之于知识三方面的运用：“知识决策化”、“知识技术化”、“知识信息化”。“知识决策化”是三者的最终目的，因此，也就是现代科学管理的重心所在。

7、从管理科学到管理哲学

前已提及，决策作业除知识的吸取外，尚要依靠整体的思想过程以把握真实。真实具备错综复杂的结构，但却是变动不居的过程。若要把握此一动静兼具的真实整体，我们就需要整体地思考问题。决策本质上是意志活动，是把现有的资源作明日的投资，以期基于今日的努力获取明日的成就。此项活动显然带有冒

险的成分。透视明日更需要远见及睿智。唯有整体的思考才能提供远见睿智及合理的冒险精神，也唯有整体的思考问题才能达致下列规范决策活动的理想条件。

（一）提供正确判断的一般标准，而不局限于一科一门专业知识的平面。

（二）洞悉知识应用的边界条件与适用问题，作出适当的评价与抉择。

（三）掌握观点与经验，能对知识与方法上的反省，促进知识的增长。

（四）整合不同范围的知识，开拓思想的新方向与新境界。

（五）认识不同发展的途径以及不同发展的模型，确立发展的有效路向，并掌握发展的动力。

（六）察微知几，深入管理系统各部门的关联，就整体平衡地发展，予以平衡地运用。

（七）提高概念层次，创造有效环境，解决难题，融化冲突，化对立、紧张为和谐、协调。

（八）革新自强，吸取新经验，调和旧经验，认知新事例，发现新意义，树立新观念典范，藉以突破现状，创造新境。

（九）理解人性，配合时空因素，确定相应真实的目标，并以择善固执的精神，努力以赴。

（十）分辨常则与变例，把握具体事项与抽象理念，有效的结合，经权并用，不但可以守常，也能够应变。

以上举十项规范决策活动的理想条件也可说是对管理的整体思考的规范，更可说是一个理想的现代行政者或管理者所应具备的心智能力。时代愈进步，科技愈发达，此等规范条件与心智能力也愈受重视。现代社会成为上述知识性的生态体系，使社会中

每一份子的判断与行为都具有影响社会安危的潜力。因之，社会中任何一位决策者，不但要彼此负责，且要对全社会负责；因之，也都应具备整体思考的心智能力，能够在适当的时机作出适当的价值判断与采行适当的行为方式，虽然不能补益社会，至少避免危害社会。

更进而言之，现代科技增进了人与人之间的关系，也加强了决策者对他人与社会的影响力。因而赋予了任何有意识的决策行为以深广的道德意义。故社会大众对决策者的道德严谨度及思考严密性的要求也越来越高。决策者需要高度的智能来开拓有效的活动境界，也需要充分的自律意志来防止危害公益的行为。这种两极的要求正是现代人必须面临的社会立法，更是一个管理决策者所必须接受的理性规范。没有深厚的整体思想能力是无以为功的。

以上所述的整体思想的需求就是管理科学应该提升为管理哲学的理由。管理科学与管理哲学的差异乃在：前者注重管理知识应用于管理实务或仅关注于管理知识的运用化与技术化，后者则强调发展整体思想以充实管理知识，并促使知识决策化的实现。无疑，科学研究是管理知识的来源，但科学研究的进步则有赖于综合的、整体的、创新的思考能力。把管理科学提升到管理哲学，因之乃是就科学知识的再发展立言，亦即就管理科学的理论性与应用性立言。管理哲学包含了管理科学而且是管理科学的理论基础与应用基础。如果没有管理哲学，管理实际所需要的灵活性与变通性也就荡然无存了。上述十项决策活动的规范也就丧失其意义了。

今日我们处在科技日升的时代，社会及经济的发展愈来愈依赖管理知识的进步。管理知识的进步不仅是“知识技术化”问题，也不仅是“知识决策化”问题，抑且是“知识整体化”、“思

想整体化”问题。故管理的研究应在管理技术与管理科学的层面上,更上一层楼,尽力发展整体化的管理哲学思想及其应用效能,藉以创造现代社会发展及现代经济发展的新境界。

8、建立中国管理哲学的可能性

中国哲学包含了丰富的人生与社会智慧。基于其对整体思想的重视与发挥,显然能为管理科学提供一个哲学的基础,把重视技术的科学管理推向灵活的整体思想管理。有关此一认识,我们可以提出下列重要的说明。

(一)中国哲学重视整体观念。有关整体观念,中国哲学包含了最丰富的资料。无论个人、家庭、社会及国家,均可自整体观念来理解。个人为家庭及社会中的个人。家庭、社会、及国家均为天地宇宙中的一个整体,不可能单独的谈天说地,离析宇宙。中国哲学中的整体观念如太极、太和、天道、性命等,一则显示为一整体的结构,另则显示为一整体的过程。在整体中,一切事象息息相关,形成生态体系。整体最为真实,也最具有发展潜力,和人之整体具备了进德修业完成人格的能力。

(二)中国哲学强调整体中个体间相互依存的关系。凡物皆由相互依存的关系所组成。人事也是一样。表现这种相互依存关系的是阴阳二气统合一体的观念。阴阳二气,相反相成,相得益彰。此一相依并存,变通统合的关系也是其他相应的观念如刚柔、动静、虚实、有无等思想模型。整体与部分的关系,以及整体中部分间关系也莫不可依此一思想模型来理解、掌握。由于阴阳关系的相对性、多重性与相互转化性,任何整体事物与事件均可析为重重相叠、层层蕴含的依存关系。透过此一思考方式及此一思想模型的运用,我们才能深入理解事物变化的契机与管理。

(三)事物相互依存的关系。因平衡安稳而有和谐,也因失

衡不安而冲突。整体的和谐带来生生不已的创造力，而整体的冲突则带来破坏与毁灭。但宇宙整体中的生灭成毁现象即必须假设终极的整体和谐性方有意义，人为宇宙之一部，自然具有对和谐的需求。事实上，人格的发育完成也莫不以和谐为理想。儒家强调发展道德人格，就是发展人性的和谐性与整合力以成就最大的整体感。儒家所谓中道并非折衷之道，而是不偏不倚，体现及保持平衡及和谐的原则。没有平衡及和谐等观念，所谓中道也就落入折衷妥协了。

（四）中国哲学重视“合一”、“合德”、“无疑”、“圆融”等概念。这些理念不但基于对宇宙事物的认知，也基于对实际人生的体验。表现这些理念的是“天人合一”、“天人合德”、“知行合一”、“理事无疑”、“情境圆融”等等命题。它们阐述了主体与客体、天道与人性、心性与道理、知识与行为等原初的动态的关系。它们可以透过反省的心智予以理解，也可以透过真诚的修养予以实践，此一理要理解。这也说明了中国哲学中宇宙本体与人生实际是相互界定的。

表现“合一”理念的另一要例是：经权互通。经是常道，权是变道。但经中有权，权不变经，因为在宇宙变化现象中，变中有不变之道，不变之道却又是变动不居的。基于此一了解，变通、变易、变化、变革等观念也都具备了宇宙论及的三重“合一”意义：理解中变与常的“合一”，实践中变与常的“合一”，以及理论与实践的相合为一。

值得指出的是：这些重要的“合一”理念，以及上述整体、相互依存、和谐性等观念莫不包含在中国的易经哲学之中。上举各命题也都可以看做易经整体思想的发挥。整体思想在中国哲学中的中心地位也于此可见。

(五) 中国哲学中有关宇宙及本体的观念永远与具体的人生实际密切结合。所谓“道也者，不可须臾离也，可离非道也”。形而上的道与形而下的器不离不弃，而不判为二概。这种普遍原理与特殊事物结合的关系说明了“知行合一”作为要求的理由。知与行在概念上可以折而为二，但在实际生活中都必须合而为一。不但知在观念上必须会摄行，行在意念上必须会摄知，真知真行必须合一体方才相互完成。儒家对此最为重视。故儒家不轻言知，言于知就必须属于行。

“知行合一”的关系若用于现代管理科学，其意义乃十分重大：管理决策不仅是知的作用，也是行的作用。如果没有行的承担，所谓决策也只是纸上谈兵而已，因而缺乏意志的执行力。如果没有知的指引，所谓决策也就变成瞎子摸象，因而缺乏理智的确定性了。杜鲁克分析管理决策因素即是就“知行合一”的精神立言。

(六) 中国哲学所包含的丰富的哲学理念与哲学命题，具备了极宽广的说明性与极深刻的表达力。由于此种说明性与表达力、这些理念及命题莫不可用之于今日的个人与社会，也莫不可引申为科学研究、社会组织、经济发展、企业管理、公共行政等活动的理解参考系统，从而令我们更能把握现实，开拓未来。易经中“生生不已”的本体观以及“与时皆极”的时中变通观念，不仅是我們所以进德修业的立身之道，也是开物成务、整合知识、创新方法、贯彻始终的管理原理。若将杜鲁克论管理科学及决策化过程之灼见与之相较，我们不难发现两者在思想上实不谋而合。

综合以上六项论点：以中国哲学为管理科学的哲学基础，并从而建立及发展中国管理哲学，既合乎文化传统自然的需要，又合乎管理思想发展的趋势。今日管理决策所需要的整体性、依存性、调和性、创新性、变通性与实践性也都可以据此发展开来。

管理之学不但是技术与知识的领域，也将是智慧的园地了。

中国管理哲学是依据中国哲学理念发展出来的管理哲学。但它并不意味与管理科学或科学管理有任何冲突。就实言之，如无科学管理，中国哲学在管理上的应用无以彰显，正如无管理科学，管理哲学的需要也无以彰显一样。但中国管理哲学既能补足管理科学之所短，也能补足科学管理之所缺。科学注重部分解析，中国哲学注重整体综合；科学注重客观知识，中国哲学注重主体智慧；科学注重主客分明，中国哲学注重主客合一；科学注重群体的实记，中国哲学注重个人的践行。科学与中国哲学两者在方法上及层次上的配合使用，是现代管理研究所需要的。自此一意义观之，科学管理与管理科学也正好补足了中国管理哲学之所短与所缺。事实上，科学管理与管理科学也正是发展中国管理哲学的条件。

中国哲学能够应用于管理问题，并为现代管理科学所需要，一则显示了管理问题对发展中国管理哲学的重要性，另则也显示了中国哲学内在的活力以及对现代社会的适应与应用性。更进一步言之，中国管理哲学的发展，不但显示了中国哲学对管理科学及管理问题的现代贡献，也为中国哲学的内在生命提供了一个发展的良机。中国哲学必须具体落实才能进一步发扬光大。所谓发扬光大就是落实到现代的一个重要方面及环节，如何再进而使之世界化，是值得中国哲学家及中国管理学者共同深思的。

9、中国管理哲学的文化意义

建立中国管理哲学除满足管理科学的基础需要外，还具有一项历史文化的深厚含义。此即是：中国管理哲学为“科学管理的中国化”提供了一条道路。现代中国管理是因应民主法治社会的需要以及工商业的繁荣而兴起的。因之，除发挥中国哲学在管理方面的精义外，它必须包含科学的理性，兼容科学的技术与知识。

换言之，现代中国管理必须努力把传统的哲学智慧与现代的管理知识与技术结合起来。此即为中国管理哲学之精神与理念所在。

目前大陆与台湾的管理实况中，问题丛生，也都是源于未能努力于传统的哲学智慧与现代的管理知识、技术相结合所致，这也反映了知与行、理论与实际大幅脱节。

故我们倡导中国管理哲学，不但要为科学管理及管理科学求进一步的发展，也要为中国当前的管理问题提出传统与现代相互结合之道。唯有对此一结合之道产生理解与共识，管理的中国化及科学化才能同时顺利进行，管理的诸多问题也才能迎刃而解。

杜鲁克在1971年分析“美国能从日本管理学习到什么？”问题时，特别举出日本管理的成功秘诀：（一）能作有效决策；（二）能调和劳工以保障生产效能的需要；（三）能结合经验与活力以发展及教育年轻一代的管理人才。如果我们细察杜鲁克的分析，即不难发现日本管理之长实基于：（一）知行合一的决策；（二）变与不变的调和；（三）新陈代谢的运转。此三项原则均为日本管理者透过制度化与运作化施行无阻，且能予以恰宜配合使用。三者都包含了中国哲学中的精华，也自然发挥了中国哲学中“惟精惟一”、“择善固执”的精神。

杜鲁克肯定日本管理的成就，直接地表彰了日本管理的特色，并与美国的科学管理相互比照，但也间接地提示了中国管理哲学的有效性与其创造力。中国管理哲学的重要性也就在此获得了一个重要的实证。

三、易经管理哲学之理论与实践

前言

首先我们从文化上的差异来考虑，我国的文化在100年来遭

受外患的侵略，基本方向与传统文化大不相同，以致于改变了传统方向。但毕竟中国人是讲究道德以及家庭荣誉感的，而外国人比较讲究权利，他们是为了取胜而取胜。如同希腊人所谓“卓越”的成就感，亦即为了个人的权威性。这点与中国人大不相同，中国人多半为了家庭、社会着想，但往往却被家庭、社会所局限，更缺乏西方冒险患难的精神。除去文化，单就科学方面来说，在理性上，科技发展的必然产物是科学的管理，依据分析的成分，计量的关系，求最大的效果。在国际竞争中要能知己知彼才能百战百胜。所以我们透过对文化与科学的认知，利用科学来突破因文化而产生的限制，在不同的场合中求改进。另一方面，除了科学管理外，还要对自己文化价值体系融会贯通，不放弃自己文化的独特性，也就是取西方的长处，保留自己的优点。做到中国管理科学化，管理科学中国化的灵活运用。

1、比较管理学

在介绍易经哲学之前，先讲一下比较管理学。根据调查，21世纪最能影响人类的国家，第一是中国，第二是日本，第三是美国，第四是苏联。这种从重视欧美转变为重视太平洋的方式已成为美国朝野的潮流方向。试观日本人的成功有其文化的特色。欧美讲求功效主义、重视个人责任及理性的规划；而日本重视团队精神，对团体的忠实感，更重要的是它的家族化的精神。家族化可分为两种，一种是家族的涵用性，能将家族从同姓血亲扩大到外人，以平等待遇将公司视为一个大家族，日本的家族化精神就是属于涵用性。我国虽然也是家族化的社会观念，但却属于排他性的家族化精神，有如老板、伙计间的排他关系，不能发展到其间的包容性。至于其他国家的比较：欧洲国家中德国人有好胜的精神，而一般欧洲国家他们的保守性重于进取心；南朝鲜人的精

神在于勤俭自修、团队进取，深受儒家伦理思想的影响。

2、中国管理学的传统

现在谈谈中国的管理哲学，讲中国哲学一定要讲传统，这不只是从现在的中国来看，一定要实际地经过印证及体验，不光是引经据典来断定。在此将儒、道、法三家提出来申述中国传统哲学：

儒家：儒家讲求道义，这是儒家的理想。在心态上以诚、敬为出发点，达于仁义的目标。企业家必须能够知人、知事、知时，了解全局。以儒家的观念来衡量，在整体情况下，“才”与“德”何者重要。我们讲究德行，但不应将德的观点死板地扩大到个人的私生活领域。另外儒家讲义利之辩。人要追求道义，不是利益。一般人常常是双重性格，要求别人的是道义，自己却追求功利。而儒家最大的特色是性善论，对人应有信任感，这最值得我们发扬。

道家：道家与易经更密切，讲求正反两面。从上下、左右、内外、前后、阴阳的观念来看事情。简单的说，阴是看不见的、不方便说的一面，如感情、欲望；阳是光明面，可说出来的。阳是有，阴是无。但并不是看不见就不好，往往看不见的作用更大，它可以包容一切。所谓“无生有”，若将它用在做人上就是宽容的德行了。道家还讲“物极必反”的道理。反其道之用也，正的意思可能有反的作用，所以用人要看清楚正反两面。另一方面要发展谦容之德，“不为天下先利”求取自然的美德。

法家：法家的主要精神在名符其实，名是面子、地位的代表，光有名而无实是不坚固的，但有了实也要勇于承认他的名。名家讲平等主义，名家与道家发明了统驭术，在大环境中达到一个目标。鬼谷子的连横、合纵就是一种战术。还有一种“飞钳术”即是在打击一个人之前，先将他捧出来，然后再打击他，将他钳住。这是阴谋控制的权术。法家讲求权、术、势的考虑应用，若能应

用的方寸不乱，甚至败了也不引为耻。这在易经上是定位的问题。

3、易经哲学与易经哲学的建立

易经哲学综合了儒、道、法三家，是中国哲学思想的基础。易经不只是占卜之书，它还有象、辞、意的观念。易经是对世界的图相显示，在图相中找出一个定位，将它应用在人生，发挥最大的效果。伏羲画卦，描写宇宙的八种象征息息相关、变化不已。从八卦中再提炼出八种不同的精神原则，可以在管理上知己知彼。比方说，“天”是乾的原则，有创造的意思；“地”是坤的原则，有包容一切的作用，在守成中求发展；“山”是稳当的，适行则行，适止则止；“泽”是安和快乐的；“兑”是和乐的原则；“雷”是生机发动的意思；“震”是动的原则，有一鼓作气，万象更新的意思；“风”表示大地更新、风和日丽，是流动的原则，所以风代表财，“货畅其流”，财是透过流通的；“水”是柔中有刚，而“火”则刚中带柔。此八卦表示宇宙是对称、平衡、流动、变化的。若能掌握宇宙，也就能掌握自己。何时该创新、何时该平衡、何时该以柔克刚等，都是做人做事的运用。从这里可以归纳出四个原则：①守成知变，②穷化创新，③定位断疑，④简易即时。三大重点：变、不变、简易。宇宙现象在变与不变之间生生不息。管理哲学就是在简单自然中寻找变与不变间的关系。

在今天这个忧患的时代里，处处充满了危机，但从易经上来讲，危机就是生机，我们并不怕危机。要看危机是否能处理得当，能够在忧患里求生求变，所以忧患之学是易经的一个特点。最后，易经的另一个特点是调和之学，今天我们很多问题的发生是因为不调和、不沟通。天、地、人、时间、空间不调和，无法做整体性的沟通，不能开诚布公的解决问题。易经最讲究冲突的

调和，易经中提出很多冲突面，解决之道可以从理和气来看；有些事情我们不一定从理的方面来解决（如法律）因为整个宇宙是理和气的结合。气是一种流行的感受，人的感情、身体的状态也是气。须在理中求气，气中求理。气是人、是具体的，理是普遍性的。易经讲的就是理气调和。最后的目的是成己成人。

4、易经的五种分析

①易经的系统分析。一个系统是由许多小系统组成，每个系统都能够作用而达成大系统的目标。另外，一个系统是多元的，并非单向的系统，现在的人乃是感受专业化，系统复杂化。易经上告诉我们在不同的情况应该有不同的感受、不同的系统作用。该进的时候进，该退的时候退，不能固定一个感受，在系统间应造成转化的关系。很多问题有形而上，形而下的关系。形而下方面一件事往往只看到结构而无法知道它的动向。动向与环境有关，所以要将自己与环境结合成一个系统。了解自己在整个系统中的定位，在大环境里，随时注意自己定位的变化，定位于阴阳、刚柔、虚实、理气的关系。所以易经告诉我们的是定位之学，在原则当中做最好的改变。易经中有一个卦叫“革”卦，革卦即是顺乎天、应乎人的意思。

②易经的沟通分析。要了解关系才能沟通，由了解来打破不通的地方。沟通分析就是一种关系分析，从定位中去找关系，再把关系网应用在沟通上。易经中，天地相交时即为沟通，故谓“泰”，表示利的意思；天地分开，不能沟通，而成“否”卦，就是不利，做事情不能成功。今天来讲，搜集“资料”是属于未沟通，将资料组织成“信息”后还不够，再将信息解释成多方面的“知识”；但有了知识还必须透过“了解”贯通才算是沟通。因为了解形成了感情的沟通，在“知识”上仍旧是属于理，了解后才结

合了气的成分，这是易经中基本的理气沟通的道理。

③易经的决策分析。易经是最讲究决策的。每一个卦都在分析做决策。卦中都有一个“辞”，辞就是决策、判断。既分析又综合，看卦是从分析中找综合，知微才能张显大事。透过卦我们可以了解到“象”，卜卦就是表现出现象。象之后要抓到言也就是“辞”，辞是过去人的经验，将象与过去的经验连在一起，最后是“意”，是自己的意思，主观的状态下做自己主观的目标、客观的现象加上过去经验做综合的决策。在这当中所追求的不只是个别专家的能力，而是整体的决策能力。

④易经的领导分析。领导要求适当的定位，当领导的时机未到不能抢先上任，当领导时机已过便该适时停止。领导术的分析在于能够知己、知彼、知事、知道。简单的说：天是过去、现在、未来；地是前后、左右、上下；人是感情、理性、欲望，把它配合起来就是最好的领导。最后提到领导也要懂得经、权的关系，经是守成不变，权是变通的。我们要能变通但不流于乱，这靠所在的位子对、关系对、沟通对。

⑤易经的协调分析。调合的目的在追求生生不已的发展。从易经的分析来看，在于使得阴阳配合、刚柔并济、上下沟通、理气夹持。例如在气上做安排，但要与理相调和，如请人吃饭是气的作用，但是也要有原因，这就是理。在协调后，则能够增加效益，增加生产，发挥全体大用。

5、X、Y、A、Z理论与阴阳虚实则刚柔动静

透过管理哲学研究来看，有下列四种理论的产生：

①X理论：强调人基本上是懒惰的、被动的，所以在管理上重视如何将他们组织起来。

②Y理论：强调人基本上是向上的，求进的，在管理上强调

如何协助他去发挥他的善性。X理论趋向阴的方面，因为阴是不动的，是虚的。Y理论趋向阳的方面，是动的，是实的。

③Z理论：日本的Z理论强调团队、家族、安稳，不要太多的专长；重视共同作决策，在大家族上共同上发挥。这在制度上迁较缓慢。

④A理论：美国的A理论讲求功效、责任感，在管理上重视效率，绩效的衡量。

上四种不同的理论，把A、X、Y、Z合起来，看不同的人来做应用。

		阴（虚）	阳（实）
	人性	X	Y
	组织		
刚（动）	A	AX	AY
柔（静）	Z	ZX	ZY

据上图将四种管理方式分析如下：

a. AX：我们叫做阴以刚制之，因为人性是阴的，就以刚来管理，提高他的责任感、积极性。

b. AY：称做阳以刚迎之，因为人性是阳的，就顺其向上之心用刚来训练他，使他成就。

c. ZX：阴以柔容之，因为人是阴性，就用感情来涵容他。用柔的性情去包容。

d. ZY：阳以柔融之，因为人是阳性，就用柔来融合他。

这四种管理方式都可以用易经来看它，都可以相互运用，看

何时、何地、何事来用。

结 论

所谓管理方式可以说是阴阳、刚柔、虚实、动静的关系。这可以显示出利用传统哲学的道理，更可以发挥管理的功用。易经所提出的哲学是一种安和乐利的境界，也就是管理最高的境界。安就是定位，和就是调和上下、左右、阴阳等，乐就是安稳、快乐，利就是尽大利，发挥全体之大用。易经中安和乐利的境界若能做到，则无往而不利，这也是中国人应该做到的。

四、战略的哲学基础

西方的学术思想，从希腊开始，就是理性的分析思考。所以今天西方学术思想最后的根基，仍然要回到柏拉图的辩证法或欧几里得公理系统的思考方法。当然西方的文化发展，不仅限于希腊的理性主义，其他如罗马的法律精神、基督教淑世的热诚等，都对造成西方在世界文化的重要地位上，具有深远影响。

在中国来说，是一个伦理的、中庸的、中和的文化，其发展过程包涵很多层面，但并不在于理性分析上的特别突出，而在于生命和谐上的特别讲求。

西方的理性分析的哲学以及工业科技的发展，固然对人类有很大贡献，但也造成人类很多的困扰和危机；而中国文化、中国哲学以一种生命的经验和智慧，正足以补西方之短，如果能把中国的思想发扬光大，加以现代化，应该是非常有意义的。同时，我们不只是把中国的思想现代化而已，更要进一步的推广，使中国思想世界化亦即与世界文化相结合，使中国文化与西方文化立于平等的地位去发展人类新的文明，这应该是我们努力的方向！

为了认识中国哲学对形而上学、本体论、价值哲学等，到底

有什么贡献？有什么作用？我们可以把中国哲学的深厚思想，落实在现代文化的各种层面。我想从五个方面的定位来讨论：第一是管理，即管而理之；第二是传播，即交流、沟通；第三是个人修养，即自修、修身；第四是伦理建设，即基于工业社会的重新组合而产生新的人际价值规范；第五是科技知识的整理，即指出科技知识如生化、物理等，与中国本体思想之间的密切关系。例如西方学者最近提出生化方面遗传因子的组合与易经的六十四卦组合方式相吻合，这绝不是偶合，而是研究生命发展一个最根本的共同的道理。

至于用于战略上面，我想先从基本概念加以分析，然后再指出其哲学性，以及透过对中国哲学的了解与西方哲学的认知，来寻求结论。

从字义上来看，战略应该涵有计谋、方略、方法等多种意义。仔细分析这些概念，可以得到一个图构，就是首先确定一个大方向、大目标，然后再划分以下的层次：首先吾人要确立国家的基本大法、基本方针，以实现富国强兵、经世济国的理想；为实现此一理想，必须制定政策，要推行政策，必须有很多方案；把方案步骤化，就需要程式的设计，就是计划；执行计划就到了运作的阶段。其中重要的决策就可以称之为战略。把战略落实在具体的运用上，因人、因时、因地、因特殊情势，作达成目标的努力，则可以称之为战术。

战略是从知到行，从原理到实现乃至运作一贯作业，故必须从整体思想去了解。也就是要针对一个计划、一个方案、一个政策、一个基本原则去了解。如此研究战略，战略才有其深厚的意义。

战略还具有连贯性和衔接性，一方面衔接整体的方策；一方面衔接推行的具体行为。

要了解战略的意义，还要认识决策的重要。在现代化社会的运作中，任何目标的达成，都必须经过决策阶段。决策是从知识到意志的过程，从哲学观点来讲，人要知，知要行；知是理性的、知识的，行是意志的、行为的，而战略正是把知识贯彻在意志行为之中，具有融贯知识与行为的特点。

从整体的认识来看，战略是组成一切力量以实现目标，其过程是：首先必须把握住一个中心思想，就是最根本的——本体，产生政策或原则；再变成制度，最后变成技术、技巧去运作。

战略是整体的部署和定位，战术是适当的、灵活的时空运用，亦即对战略时的运用。制度是时空的定位的问题，运作是时空的掌握问题，所以战略的哲学基础，应该从易经中去了解。易经是中国哲学思想之源，中国后期的思想最后都必归元到易经。定位是易经的观念，即天地定位的意思，时中是依时、依地作最好的变通的运用。正位是讲求守经，时中是讲求达变。因之，运用有应变的意义。归纳起来，吾人就可以自易经观点对战略与战术获得一个较深入的概念。

现在先从孙子兵法来看战略的有关问题。我们必须认识到今天世界上还没有一本书较孙子兵法更具有哲学意义及周延性。西方对战略及战争技术的研究比较晚，而中国则因为文化发源较早，到春秋战国时代，已经有很多经验需要综合，综合的结果，在军事方面就产生了孙子兵法这一本书。所以孙子兵法虽然是在古代所完成，但它是来自广泛的经验累积，其中包涵的思想实在具有相当大的现代性，可以用现代语言解释得相当清楚。另一方面，吾人可从孙子兵法追溯到更深的根源，也就是老子的思想，并且更进一步从老子再引申出易经的思想。下面我想从四个方面来说明孙子兵法的战略思想。

孙子兵法首先强调的是“立于不败之地”，这是一种非常高的说法。因为战略是要实现政策，达到目标，如果能以最小的代价，获取最大的成果，即是最好的方式。这显示了中国人非常的智慧。要达到目标，并能把自己的损失减少到最低限定，一定要先站在一个稳固的基础之上，这也就是孙子兵法中所说的“无死地”。这是战争的最高原则。

什么是“立于不败之地”和“无死地”呢？一位美国学者写了一本叫做《新世界的管理观念》的书，其中提到“超稳定性”（Ultra-Stability）的观念。他说美国很多的工业是应运而生，背运而减，时间一过就无法生存，1982年出版的《追求卓越》一书中，曾举出40几个工业，到今天已经完全落伍了，其原因就是缺乏一个“超稳定性”。

“超稳定性”就是基于深厚的思考，所产生的一种长程计划，足以应变，也就是足以适应任何风暴和转变而不会受到根基上的影响。一般系统如果没有“超稳定性”，会因环境的变化或内部的变迁而受到损失，所以必须建立“超稳定性”的观念。

“超稳定性”观念，结合易经来说就是“不变”。宇宙间“变”是一定的现象，如何以“不变”来结合“变”，容纳“变”，整合“变”，是易经的主要原则，即所谓“以不变应万变”。“以不变应万变”的关键在于如何去应？应是要在开始设计的时候就该想到，而不是临时去应。换言之，就是整体系统要有相当大的伸缩性与变通性，这样才能以不变来承受变易。如果不仅有应变的能力，并且能有“未来管理”能力，来控制 and 预测管理及控制未来（即具有所谓“前知”的能力），那就是更高明的层次了。

另外一个管理原则是简单。基本原则要把握“简”和“易”的要求，如果系统太复杂，过程太分散，就很难收到统驭控制的效

果。所以如何以一驭万，也是一个最基本的观念。易经对变化的认识，就是从一个简单的组合，到一个稳定的系统。以应付时代或内部的变迁。从这一思想来看，“立于不败之地”就是立于“超稳定性”的整体系统。在中国来说就是“道”，只有“道”才有这样的力量。“道”是中国的一个理想的境界，同时也是实际体验到的境界，因为整个变化之机，其主动性、整体性、自然性就是“道”的特性，都可以从事实上体验到，而不是虚无飘渺的。

关于此点，孙子兵法也特别说到要掌握几项要素，就是“道、天、地、将、法”，这一结构是相当清楚的。首先是“道”，然后一分为二是“天、地”，再把它合起来是“将”，再产生“法”，即所谓五校之计。其中“道”是基本大法或根本的原理，是和宇宙、人性相配合。所有的“道”必须是“大中至正”的，也就是“中道”。此一“大中至正”之道，如何在自然秩序里分化为二，实现其潜在的力量，其分法就是“天、地”。天是时间，地是空间，时空的关系是一而二，二而一的整体。一分为二是易经的本体思考方式，但是必须把握那个“一”，如果一分为二以后，不能合起来的话，也就会失败，因为铺陈太大便不易掌握，所以在整个宇宙必须要一分为二，二还要合而为一。因此，讲辩证法实在没有比易经更好的了。

孙子将“道”合为“天、地”，也就是时间和空间，再结合为“将”。“将”就是领导，领导就是组织，就是用人。从管理哲学来看，我把管理分为七个层次，就是：计划、决策、组织、用人、领导、控制、协调。一般谈管理哲学，只提到计划或决策，然后谈组织、用人、领导，并没有把控制和协调分开。我认为控制是对物，即人对物、物与物的关系；协调是对人，即人与人的关系。中国人在这方面有很大贡献，我们是把人和物的关系与人和人的

关系分开,人和物的关系是控制;人和人的关系是协调,协调是透过人性的沟通与建立共识共信来达到的。如果只有控制而没有协调,还是一种假象,最多是和平共存而已,不能持久。

“将”本身包涵很多意义,如孙子解释“将”的时候提出的“智、信、仁、勇”,就都是从人性的立场来着眼。换言之,要谈领导不能只从物性来看,要从人性来看,要从人性与物性的配合来看。“智、信、仁、勇”就是从人的共信、共识、共知来建立领导,如此才可以立为大法,成为制度,变成战略,付诸实行。所以“立于不败之地”也就是掌握人心。孙中山先生说“顺乎天应乎人”,也是易经上革卦与兑卦所说的,顺乎天就是顺乎世界潮流,应乎人就是适合人群需要,是革命的基本原则,也就是“道”。以这个“道”来结合时空中的相关因素,统合为一个领导组织来加以推行,这就是“立于不败之地”。无论从管理哲学,人性发展或历史教训来看,都是一个不变的道理。

孙子兵法所强调的第二点是“知”的重要。根据我个人的体验,人如果不知,就很难对事物下判断。有时知道并不一定能够作判断,但是不知道则根本无法作判断。知识是判断是非的基础,同时知识具有启发性,可以使人产生判断的能力。科技知识也是如此,因为科技知识基本上是假设性的,必须受过客观的实际验证才能得到。我曾在一篇《管理哲学》的文章中提到,知识决策化,决策知识化。也就是决策要以知识为基础,知识要以决策为目的,如果知不能用,则知是抽象的,所以如何把知用于生活之中,是十分重要的。

孙子兵法中谈到“知”的地方很多。大体说来强调要知三样东西:第一是要知道整体和部份的分别,也就是全偏的关系,孙子所说的“道”就是整体,“九变”就是部份;第二是要知道

“反正”，也就是“奇正”“经权”的运用；第三是要知道“彼此”，如孙子上所说“知彼知己，胜乃不殆”。总括来说，是由主体来知对象，以能知和所知是一种一分为二的活动，而用的时候则要把所知和能知，主体和对象结合起来，成为一种二合为一的活动。所以，“知”基本上仍然是辩证法的运用，仍然是易经中的基本思考。

第三点是如何因时、因事、因地、因敌而行，也就是应用的问题。当我们有了“知”，有了“立于不败”的道理，要怎样去用它呢？这就需要应变、应通的原则。这个原则在易经上可以找到根据。知道原则，知道敌我关系是战略层次，而如何把它推行到事物方面，达到成功的目标，则属于战术范围。孙子上说：“能因敌变化而取胜者谓之神”。因为整个宇宙是变化的，所以孙子说：“五行无常胜，四时无常位”。而对这种情况，就要能通变、应变。不过通变还是要基于一个整体的知识系统来通变。

第四点是从主体自我加以升华、加以把握，以加强整体中主体的深度，其表现是在于治心、治气、治力、治变等的上面，也就是如何去掌握“道”。“道”要透过主体，也就是作为一个领导者、一个战略家不断的努力，去用心的掌握，才能达到百战百胜的目标。要掌握“道”首须治心。中国哲学谈“心性”，有心因为有性，有性因为有天，心与道有贯通的一面。治心要透过自我反省，认识外界的宇宙。中庸说：“合内外之道，故时措之宜”，能合内外之道，才能把心充实起来。治心之后，形之于色，形之于形，化为一种实际的形态就是气。气是一种实际的身体状态与行为状态。气表现为力，然后达到治变、致用。依这样的次序来达到变化莫测的境地。所以主体的升华，是基于对客观事物的了解与配合，来做的个人的修养。这也是儒家哲学与道家哲学所特

别强调的。

孙子兵法的精华很多，从以上所提出的四点，可以看出孙子兵法确实具有哲学的意义。

如果把孙子兵法和老子道德经作比较研究的话，我认为道德经可能提供了孙子兵法一些认识上的基础。当然从历史上考证，到底两者何者在先？其间的相互影响系如何？是属于另一个学术上的问题，在此不敢妄作论断。不过老子很可能是孙子兵法重要的思想来源，而易经又是中国思想文化的主流。其发展应该是从孙子、老子到易经一步一步的向上追溯。易经是夏、商、周文化的累积而为孔子所接受发扬，道德经则是此一主流中的一个新的旁枝。

道德经包涵的意义很多，有人说是本体论、宇宙论、人生哲学。总而言之，它不只是一样东西，甚至不是一个人所写。下面我只就几个与战略有关的问题，提供参考：

第一是得一无适。道德经很讲求抓住根源，根源是无或无极，至少是已忘于形，而其本身则是一个整体，一个统一。道德经上说：“一生二，二生三，三生万物。”其意义是抓到一就能创造无已，有所成就。道德经三十九章又说：“天得一以清，地得一以宁，神得一以灵，谷得一以盈，万物得一以生，侯王得一以为天下贞。”如果得到这个“一”，就不需要特别执著在那一方面，且能实现一物之理想状态。所以如何掌握“一”非常重要，了解了“一”的观念，就能驾驭自我，驾驭这个世界。换言之，就是立于不败之地。立于不败之地以后，运用才能够自如。

第二是无为转化。得到一即可以立于不变应万变的立场，然后才能无为而转化。无为并不是完全清静无为，是为而无不为的无为，所以一无所为不能叫做无为。无为是动态而非静态，要透过无为使一个整体发生自然的转化，不假以机械而达到一种最佳

状态，才是最高明的。从战略上讲，如果能运用谋略自然解决，不动一兵一卒而得到胜利，是一种最高的境界。这也就是孙子兵法所说的“全国为上，破国次之。”的道理。

第三是相反对治。为达到目标，可从相反的一面去想办法，不应把事情看得很呆板，要把宇宙看成一个变化不居的宇宙，把时空看成一个变化不居的组合。道德经三十六章说“将欲歛之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之；将欲夺之，必固与之，是谓明”。其意义是说事物的发展，其变化规律是发展到极致自然就会归于消除，“消息”是宇宙的自然现象，能够掌握“消息变化”之机，就是成功之道，也就是相反对治的道理。

第四是大象无形。掌握了相反对治的原则以后，在运用上还要能大象无形，见小为大，掌握整盘的棋局而不流于形迹。如何看到大的现象固然重要，而如何看到最小的现象也是很重大的问题，我认为一个成功的战略，就是要能够掌握大跟小。我们过去的许多失败，就是失败在我们没有看到大局，也没有看到小点。所以，大小、远近、强弱，都是相反对治的延伸，都是很重要的观念。在这一方面道德经里提到很多，不再加以引述。

第五是未兆先谋。未兆先谋就是在事情还没有开始以前，先作整体计划。处于现代社会中，此点尤其重要。如果只是临时应变去求发展，最后必然有一些想不到的问题存在。只有事先考虑周详，制定很多方案，才能掌握先机。立于不败而方寸不乱。但是未兆先谋要知道“兆”之所以起，就是见小。道德经有很多启示，要从最微之处，找到最大的东西。预见先兆在易经里就是“察几”“见几”。道德经的此一思想，在易经上显然有更深一层的了解。

总而言之，从孙子兵法到老子道德经是一个哲学基础的延

伸。

下面来谈易经。我认为中国思考方式的来源是易经。最近大陆马王堆出土的易经，可能是最古老的一本，其卦序与周易有所不同。由此推断，周易以前可能另有一种易经的组合，传说中的归藏、连山也确有可能。从易经的历史渊源来看，的确有夏、商、周文化的背景。整个夏、商、周都重视“天命”，尚书中也曾提到“天命无从”，从这一点体会，判断易经是综合夏、商、周文化所发展出来的一套彰显“天命无常”的符号系统，是很有可能的。我们虽然不能确切说出伏羲、文王是何时、何人？但易经在中国思想方法的地位，是可以肯定的。

尽管有很多人不同意易经。不研究易经，但是其思维方式，从现象学去观察，仍是易经式的，只是没有体系化而已。中国人不论是在语言上或价值判断上，往往受易经的影响而不自知。举例来说我们常用的一些语汇如：革命出自革卦；无妄之灾出自无妄卦；观光出自观卦；制度出自节卦；否极泰来出自否卦、泰卦。其他如乾坤、阴阳等，也都深受易经观念的影响。

易经本身的组织——卦，代表一个结构和变化。宇宙的现象都是一个结构，并且是活的结构，随时在变化之中。可以从内部的局部的变化形成外部的全体的变化，内部的变化是说内部产生必须变的因素，由于内部某一部份的变导致另外一个卦的形成。这就是中国常说“变卦”，其整体性的意义非常明显：部份的变影响到全体，正如下棋一子之差全盘皆输，相反的一子之对也会全盘皆赢。变卦之变甚至于相反也可以变，颠倒也可变，其方式可以错、综、移、互来说明：错是相反；综是相对；移是上下转移；互是内部的重新组合。以上所说是汉朝以来几种较为常见的方式，事实上还有很多其他方式，因为不尽符合简易的原则不

再列举。

卦的内容的结构包括空间意义、时间意义与性质上的意义。这三种意义是天与人结合，天与物的结合。易卦结构整体化之后，变成一个象征系统，这一象征系统在数学上讲逻辑很严谨，在解释上讲是丰富多元的。

易经还有一个重要之点，是应比。应是彼此呼应，每一部份都有其呼应性，如一与四；二与五；三与六等是。彼此相邻近变成比，邻近之后有上下关系即成乘、承的关系，其中又有定位与时中的关系，定位看当位不当位，正不正。正而中最好，正与中是从整体中产生。正中的观念是易经的中心思想。

易经是一个整体系统，整体中产生定位，所以是定位系统，定位后讲求彼此之间的沟通，所以是沟通系统；沟通之后讲求彼此之间关系的转化，所以是转化系统；应付时间的变要讲求融合，所以是融合系统。融合的目的在应变，融合的意义是因时、因地再次成为整体，再定位、再沟通、再转化、再融合。如此才能生生不已，以应无穷。此一观念可以用于管理，也适用于其他方面。

易经哲学更重要的一点意思是：掌握一分为二，二合为一，一体二元，变动不居的思考方式。掌握此方能生生不已，能收能放，能分能合，能正能奇。

整体就是一，可视为太极；太极变成现象，自然就成为阴与阳；阴阳又可分为二，一直推行下去，就可以放之弥诸六合；另一方面又可以统之有序归之有元，以至退藏于密，既简单又复杂。前些年讨论辩证法，坚持一分为二，但却完全不了解易经中一分为二，二合为一，相辅相成的思想，仅仅拘束于对立思考，所以没办法得到任何结论。

归纳起来，易经整体是定位时中之说，是最好的决策系统。

其最高境界是天、地、人的调合，以谋求处理矛盾，解决冲突。至于用于军事政治，我有以下四点体会：第一是立极；第二是知几；第三是应变；第四是时中。

总括来说，如果把现代战略观念作易经的定位分析，显然具有很深厚的哲学意义。从孙子兵法来看战略问题，非常符合现代管理哲学的原则，而孙子兵法的思想基础，与道德经实有着密切的关系，道德经又源于易经。所以，易经是战略观念的最后基础。

就此言之，易经不仅是中国哲学的基础，也是现代战略思想上的一个核心，只是西方不知道这是中国哲学而已。如何把它再加以发挥，以促成中国思想的现代化与世界化，是我们必须努力的方向。

（本文原载《决策理论与实践》总第1、2、3、4期）

弘扬中国文化，创立具有 中国特色的决策管理系统

(美)成中英

这次到山东来，收获很大。想到山东济南来访问一下，是两年前的计划。这次来，刚好有纪念孔子诞辰2540年的机会，时间不多，只好在曲阜与济南之间选择。为什么选择济南？最主要的原因是东港实业有限公司在济南，济南有沟通企业发展和管理决策科学发展的共同点。

在过去两年中，我和张顺江教授有个协议，就是把管理决策科学与中国民族精神结合起来，发展成有中国特色的决策管理系统。中国今天的经济发展和企业发展，显然必须建立在中国人的文化基础上面，但还需要有世界眼光。要立足在自己民族优秀文化上面，还要有世界眼光，这是一个很重要的观念。

这些天，在山东能跟各位朋友见面，做些了解，很有益。我给大家讲一下，去年开会时，我跟张顺江教授、刘化樵教授有一个高级管理决策学术研究和教育计划。主要有两重意义：

一、在今天的经济发展、企业在多渠道的建设过程中，管理者决策者的学识、眼光，要发展要配合，要多渠道化。在工作中求得学习，在经验中求得理论，这一点望各位重视。

二、希望大家把中国的发展跟世界的发展协调统一起来。换

句话说,就是能在海外给管理者提供一个进修发展的机会。希望突破现阶段的所谓固定化的学习方式,探索具有现代性、具有相当弹性的一种发展教育的方式。这样,我们就谈到管理与决策的进修与研究的问题。在这样的眼光下,发展一个多元化、多渠道的高级决策管理研究教育事业,这是在理论上结合中国的高度智慧,西方的高度理性来提出来做的。

在西方,管理学扮演了一个重要的角色,它的发展是从经验中总结出来的。西方在工业革命之前,并没有明确的管理科学。是因为后来有了大工业、大企业,集体企业和私人企业同专业化结合起来,达到一个目标,才有了管理科学的产生和发展。管理科学是由于时代的需要才产生的。在今天工业化的西方,管理学还有它的局限性。新兴国家的企业,不一定非得走他们走过的路,可以借鉴,发展有自己特色的管理科学,来达到一个更高目标。日本人就是这样做的。日本人这样做的基础是什么?我考虑是基于中国的文化、中国的传统。他们把中国文化中对人的了解、对事的了解,加上机械文明、加上科学管理,形成了一套很好的管理制度。至少在现代,它发挥了这样一个人与机器很好配合的高效率。这样做很成功,我们必须承认。但这个成功,好多来自中国的传统。我们有这样一个优秀传统,为什么不能把它发扬光大?为什么不能把它中西融合、兼并,发展成一个更高一些的管理系统?这是非常可能的。这样做就会后来者居上,更何况中国还有很深奥的、具有世界眼光的理念。这在易经中可以体现出来。我想在管理科学系统中,找到一个根基。这个根基又是和中国人这种自强不息、生生不已的精神结合起来。因为周易精神不但是一个大系统、一个兼容并包的整体系统,有变通性、创造性的这样一个系统,同时也是一种生命力的发挥发展和意志的坚强,即中国

人的民族精神。这样一种民族精神加上民族智慧、跟决策者的知识、方法结合在一起,力量就会很大。因为它有内在动力,又加上外在的知识、方法这种科学的工具,就能避免许多错误,找到一个更高的观点,来纵观时局,为自己定位。同时找到一个起点,知道要做什么事情,该怎样去做它。这样一个科学的了解,这样一个管理系统的建立,在理论上是很需要的,而且要得到一个相当完整的发展。

在这里,我特别提到张顺江教授。他写了300多万字的决策科学系列丛书。他每写完一书,便送我一本。我特别留意他写的书。他将辩证唯物主义与系统论、信息论、控制论综合归一,形成新的方法论,创立法元论。这与我自己在海外体会到的中国哲学悠久的文明智慧是完全配合的。

多年来,我一直关注中国哲学的现代化和实践化。我写了一些这方面的书。我希望看到中国哲学不是过去僵化的或属于历史尘埃的东西,而是具有生命力的、能提升到理论层次高度的东西。这方面,我做了一些努力,主要是使易经系统成为一个现代化的整体系统。这个整体系统运用在管理、沟通和领导方面,就使它本身能使用在现代生活当中了。在来济南的火车上,我和张顺江教授谈了,意见完全一致,真是“英雄所见略同”。这是基于研究者的理解和了解。

另一方面,决策管理循环问题,这表现在我的C理论中。我简单介绍一下,让大家了解。管理者和决策者不断地求知、进修和研究,是对整个企业和社会有很大作用的。管理层不应把管理看作只是科学技术的运用。科技是重要的,但不是唯一的最后的重要。科技这个层面是要的,这个层面是技巧、是技术、是技艺,是目前知识咨询的积累。了解世界要从经验、从科技、从知

识方面着手。包括最新科技,一定要掌握。能够运用电脑咨询,能建立MIS(电脑咨询Microcomputer Information Service即微型计算机信息服务——编者)的,就应建立MIS这种技术在决策中应加以运用。那么再高一个层次呢?就不只是技术问题,就属于方法论的问题。我们用什么最好的方法,把这些技术用在最好的方面?怎么把这些技术结合运用在短期目标里,所以这属于法的界面。法的界面是一个中级主管或中下级主管,这是要研究的,应该有立体掌握技术的能力,而且应该看出来这个技术应同整个公司的目标、整个系统的运作、跟人跟事的配合问题。所谓管理方法问题,就是要掌握自己的管理性格和管理势态,要能作些判断。法的根据是什么?还要进一层,这就是理的观念,就是原理是什么。方法跟原理应用之后,有时候要变通,有时不只一种方法,可能有多种方法,而且还要改进。还要在研究方法后,创造出新的方法。所以这就是理的道理。要深入了解这个系统更高的层次,这就是我说的道的层次。这就是元科学。张教授说的元科学、元学层次,就是纵观世界潮流,能决定正确的目标,能找到正确的价值取向,确定一个截止标准,来评估自己的发展,不断地改进,成为整个企业发展的动力。从上而下,综合联贯,从科技运作的层面,到制度化的方法的层面,到知识观念的系统价值层面,成为一体,成为一个贯通的系统。我觉得这个需要很大的功力,需要慢慢摸索,慢慢去成就,所以这样一个管理思想,就可以在不同层面上去发展,去建立坚强的、在艰难中求生存、在发展中能制约的一种方式。这样使管理变成一个有机的系统,象一个有机体一样,能应付各种条件。不但能了解环境,也能应付环境,而且能创造环境、改造环境。我们看到好多大企业的成功,都达到了这种地步。有些人有这种能力、但不一定知道这一点。

从决策科学、管理科学上看，从教育观点上看，我希望大家能有这样一种看法，然后凭自己的智能的充实、经验的丰富去发展。在规范当中发展出管理的这样一种职能，也是管理学促进企业发展的一种方式。我看西方、日本大企业的成功事例，大体上经历了这几个阶段推陈出新，来进一步发展。所以从这个角度来考察企业的优胜劣败，就可以大致得到这样一个结论。以后有时间再给大家详细分析。

今天，我认为，从整个管理一体化的结构，从管理本身境界的提高，来充实管理学内容，这一点很重要。有道的层面、理的层面作为决策的基础，因为决策既代表一种智慧、知识，又代表一种意志力，一种决断。

再讲一个问题。整个中国循环的大系统，即相生相克的大系统，就是我说的C理论的管理系统。整个管理的过程，其核心是决策者本身。管理决策者应有一个动力，这动力一定是个中心的力量。这中心力量我把它叫作中心土、黄土的土。这个中心力量要深厚、稳健、要有发展的潜力，叫做决策动力，这是管理的核心。决策代表计划，执行人员要有实现计划的判断力。这判断力能提升他对世界的认识，因此就产生一种领导力。所以从中心土的观念中产生一条意志，用中国人五行的观念讲，就是土生金。金表示果断，“其力断金”，是一种力量，这就是领导。领导的基础是决策的智慧、土的智慧。今天上午我第一次去看了黄河，很激动。黄河也是土，虽然是土，但它是力量、原始的力量，这个力量不能放弃。有了这种领导力量，你才能面对波涛万千的世界而不惊。不管世界多复杂，你能基于这种智慧，基于这种决策、这种领导力，冲破重重围栏，建立一个广泛的有影响力的销售网，你的行销能力、市场能力就会很强，所以用水来代表，因为水是变

换万千，市场也是变幻万千。今年可能看涨，明年可能看跌。在自由市场、世界市场上，你更需要一个浑厚的领导力与决策力作后盾。有了它才能够征服水、控制水一样的变化万千的世界市场。显示你面对世界的推销能力。这样才能产生生命的信心，才能掌握世界。企业的生产活动是生产力，是开采充实自己的力量。多搞市场调查，才能掌握生产，才能作生产计划。这计划就象树木一样产生出来，自然地规划出来。所以生产不能随便要怎么生产就怎么生产，背后要有一种相生的东西作后盾。有了生产、有了在世界范围内立足的高品质的产品，你才能造成内部结构的活现，吸引更多的人才。所以从生产到人事，从生产管理到人事管理这个过程中，假如我们从传统观念角度看，这人事就是火焰。火本身发黄，代表一种成熟、成功，也可代表一种人的荟萃，代表人的智慧的发展。众多人的力量团结在一起，这样更能发挥决策者的潜力，启发更多的人力。有了人就有了发展的信心，没有人就不能发展。人的发展就应象火一样能集中、和谐、团结，才能旺盛、才能发展。这样才能充实决策的信心与意志，建立更高的咨询系统来进一步发展企业。这样一个循环，我用了“C”字母。有几层意思：

从管理学角度讲，决策工作是中心化的，中心化叫Centrality，领导的能力叫Control。领导能力能够掌握变化，就是Change。掌握时间变化，产生一种创造力，来控制这个世界，来应对世界不是盲目的创造，而是有计划、有目标的创造，这叫Creativity。由此再产生一种协合力、人事的协合力，叫Coordination。这五个C再回到Circulation，就是一个循环。这个循环，我叫它“C理论”。我们从中不但看到决策管理重要性，也看到整个大循环中管理本身要充实的各个面。当然，C理论还隐含着几个意思：C还代表中国China，C也代表易经Change（即

The Book of change——编者),C还代表文化 Civilization。这些是我的整个想法,要把它再发挥出来,还需要时间。今天我讲这些是为了说明:为什么决策管理科学的教育有很大的重要性,它跟企业发展的交接点在什么地方?

这次有机会到济南来,跟东港公司非常年轻有为的总经理刘先生接触交谈,非常高兴。东港的这几位先生都是非常优秀的。合资企业一方面有法律上的规范,另一方面又有个人智慧、智能。我觉得是最有希望的。

从这里,我看到一个非常好的远景,需要大家共同追求。我站在一个海外华人的立场上,非常愿意尽我自己的力量,为发展管理决策科学教育和研究,为到国外进行高级学习培训研究,为学位制度或进修制度提供协助和配合。同张顺江教授他们在国内的研究生教育进行配合,我想我会尽力去做的。希望大家跟我联络,我会给大家提供帮助,尽力而为。

今天因时间关系,我不得不走。我想山东会成为我最留恋的地方。今天看到黄河,我感觉非常兴奋。这次到济南来,非常值得回忆。我想还有更多的机会跟大家见面。希望大家有机会到夏威夷来。谢谢大家。

(本文原载《决策理论与实践》总第2期)

中国传统易学与现代科技管理

丁 善 懿

本人1986年冬和1987年春有幸在40年后重访北美九城，除与20所高等学府的故旧新知进行学术交流和专业讨论外，还广泛接触了易学界人士，对他们钻研范围之深广、研究成果之博大，极为钦佩。海外的易学即我国古老的易经，想不到萌芽生根于中国，却在几千年后的异国他乡开花结果；使我不仅想起中国的四大发明，在西方世界获得大发展的史实。今日的中国大地已非昔比，百花齐放的艳阳天，也该使祖国这朵光辉灿烂的鲜花，重放异彩，为社会主义祖国服务。

一、易学的演变

早在公元前4498年，传说炎黄的祖先伏羲氏就根据宇宙间大自然的法则发明了易经。源远流长，绵延至今已有6400多年的历史。

自伏羲创制先天阴阳八卦后，由其爻象发明了人类原始的衣服、工具、舟船等，中华民族逐渐步入文明时代。

商纣时期，纣王囚文王姬昌于羑里七年，在先天八卦基础上始制后天八卦，成为周易六十四卦，使易经成书。现代尖端电脑科学，其“0”、“1”二进位法与易经之六十四卦的排列方法不谋而合，可以说易经与电脑都是二元数学，电脑原理来源于中

国古老的易经是毫不为过的。易经是日久弥新的科学，是当今世界唯一具有强大生命力的古老科学。

春秋战国时期，孔子进一步完善了易经，列为儒家众经之首。由于易经能在不变之中显出动态和变态，即天下事物没有永远不变的，也没有永远变动而无休止的，从而得出“穷则变，变则通，通而久”的辩证观点，并形成具有重要价值的哲学体系。

春秋战国以后的历代著名学者大多研究易学，魏晋时期《周易》是三玄之一；宋明理学开创者之一的周敦颐，就是从研究易学开始的；至于明清之际的王船山，也有专门研究易学的著作《周易外传》。粗略估计，从战国到清末，易学著作约有300种，3000卷左右。

易学对天文学、原始化学（炼丹）、医学和气功等都有深刻的影响，并且对中国人民的精神生活更有深广的影响。不仅儒释道各派研究它，而且2000多年来，在民间一直把“易经”和《易传》作为儿童的启蒙教本之一。

公元1913年，德国人Richard Wi lkelm向京师大学堂（北大前身）劳乃宣校长学习易经后译成德文，于1923年出版。以后 美国人G.F. Baynes又转译成英文，于1949年再版。

欧洲哲学权威C .G. Jung在再版序言中有一段中肯的评语：

“谈到世界人类唯一的智慧宝典，首推中国的易经，在科学方面，我们所得的定律，常常是短命的，或被后来的事实所推翻，唯独中国的易经，亘古常新，相延六千年之久，依然具有价值，而与最新原子物理学颇多相同的地方。”

近几十年来，欧美、东南亚、日本等国的学界相继成立易学会，并在大学成立易学专业，研究范围已由纯理论走向应用科学的领域，涉及数、理、兵、医、艺术等科，而且已举行过两次国

际学术会议。第一次在美国纽约，第二次在台湾台中。去年在日本东京举行了第三届。本文目的之一，也在于使易学故乡的我国易学界、教育界能急起直追，积极参加世界易学研究行列，不能再闭关自守，抱残守缺，重蹈发明在我、发展应用归异邦的覆辙。

二、易学与相对论

在爱因斯坦狭义相对论问世以前的科学界，对时空观念都是按照牛顿的思想模式，即认为：

- 1、时间是绝对而独立存在的。
- 2、空间是绝对而独立存在的。
- 3、物体的质量也是绝对而独立存在的。

这就是说，时间之久暂，距离之大小和物体之质量都不会因观测者之位置或量度方式的不同而有差异。

19世纪后期，实验物理学家发现了光速的不变性，即光速的量度值为定值，与观测者和光源之间的相对运动无关。牛顿的时空观念对此现象难以提出圆满的解释。

爱因斯坦在承认光速的不变性前提下，对牛顿时空观念作了一番探讨和修正，得出如下结论，即赫赫有名的“狭义相对论。”









- 1、时间会因为运动而“膨胀”。
- 2、空间会因为运动而“收缩”。
- 3、物体的质量也会因为运动而“变大”。
- 4、速度的合成“一加二不等于三”。
- 5、质量与能量可以“互相转换”。

相对论比牛顿理论虽进了一步，但还有难以圆满解释的问题。如有名的“双胞胎”问题即为一例，设“双胞胎”的甲乘太空船外出旅游，待其返回地面时，就地面乙的观点而论，甲应显的较

为年青；反之就甲的观点而论，乙应显的较为年青。显然，这是不可能的。

引用广义相对论的解释均认为甲应年青些，理由是太空船折返时必有加速度，而加速系与重力场等效，而在强大的重力场中，时钟的运转（包括生物机能的活动）会变慢。很明显这一理由是不能成立的，因为假定折返加速度为无限大，则折返时间为无限小，即使时钟停止运转，其停顿时间为无限小，可以忽略不计，及至达到返航的正常速率后，时间便不会再有实质上的变慢。

用易学的相对性原理可以弥补相对论之不足，从而作出较圆满的解释。牛顿只看到时空的不变易性；爱因斯坦虽看到时空的变易性（即相对性）并把相对论完全建立在两个参考系的相对运动上，但只注意到两个参考系互相离远时的现象，而忽略了相互趋近时的现象。当趋近时，时间不是“膨胀”，空间也不是“收缩”，实际会得出时间会“收缩”，空间会“膨胀”的相反结论。从以下八卦符号与二进位数的关系可得出易学的相对性原理。

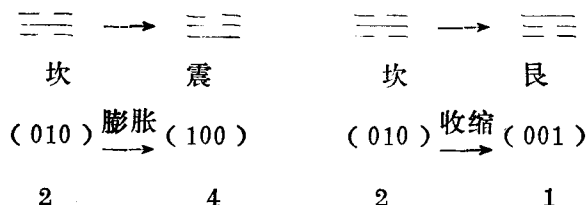
八卦	坤	艮	坎	巽	震	离	兑	乾
符号								
二进数	000	001	010	011	100	101	110	111
十进数	0	1	2	3	4	5	6	7

从上和下两方向看，乾、坤、坎、离四卦的符号相同，是为卦相的绝对性。而巽、兑与兑、巽；艮、震与震、艮为卦相的相对性。

运动的流体与静态的流体，性质是不同的，运动的电荷与静态的电荷，其性质也是不同的，这是学过流体力学与电动力学的人都懂得的道理。时空也是如此，运动的时空与静态的时空，性质也是不同的。牛顿见到了时空的静，爱因斯坦见到了时空的

动，都只见到时空的一面，皆有偏颇，故均不能运用于广泛的事物。而用易经卦相就可全面的解释明白了。

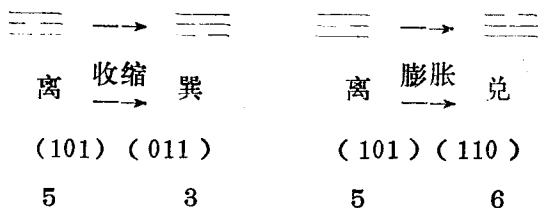
坎卦有时间之象，静态时表象为2，运动时（设向左），当其与观测者互相离远时，设到达震卦位置，表象为4，即“膨胀”之象。与震卦有相对性为艮卦，趋近时表象为1即“收缩”之象。其图解如下：



以上为坎卦的运动，表象时间的膨胀(远离)与收缩(趋近)。

离卦有空间之象，静态时表象为5，向右运动时，当其与观测者互相趋近时，到达兑卦的表象为6，即“膨胀”之象。与兑卦有相对性为巽卦，离远时表象为3，即“收缩”之象。

其图解如下：



以上为离卦的运动，表象空间的收缩(离远)与膨胀(趋近)。

由上面所述可知，爱因斯坦认定光速C对观测者为定值，且为速度之上限，无论相对运动为相互离远或趋近均应如此。否则便会有虚质量、虚时间及虚长度等的出现。事实是，当相对运动为互相离远时，观测速度上限为C，但趋近时则不然。用易经阴阳对

偶性及卦象对称性所得的时空膨胀因子、速度转换关系、时空座标转换关系、质量膨胀因子、质能等效关系等，虽均与爱因斯坦的不同，但符合实际的真实情况。所以相对论不能解释的自然现象，辅之以易经的卦象，就可以圆满地解决了。从这一意义上说，相对论来源于易经也是未尝不可的。正如易经上所说的：“一致而百虑，同归而殊途。”

三、易经与科学管理

易经是一部研究变易原则的书，它是一切道理的根源，学会易经不仅可以减少失误，而且能够增进管理的效果。管理哲学影响管理方式；由创新管理逐步演变为目标管理；由人事管理而到现阶段最被重视和最实用的和气管理(又称经权管理)。易经第七卦和第三十七卦均提到管理是由管人、理人到安人，形成生生不息的管理正道。安人可以引发职工有效的自觉，能使他们专心、放心、安心和真心实意为组织服务。从管理是设立并维护一个企业的内部环境这一意义而言，易学能使在这个环境工作的个人都能有效地发挥集体合作的功能，以达成共同的目标。现代管理是两个或两个以上的人结合在一起时，为了完成他们之中任何一个人都不能单独完成工作所展开的活动。在促成有效分工与协作，促成资源的有效结合和使用，都需要进行管理；而且管理本身也是一种资源，是介于其他物质资源之间的一种实务。科学管理贵在实践，从实际施行去体会，去调整和配合，去了解复杂事物的变易。实践要以知识为基础，易经是掌握基础知识宝库的金钥匙。易经包括象、数、理、气四要素，而近代管理科学中崭露头角，被视为最先进的电脑管理只占有易经四要素中“数”的一部分。由此可知易经的博大深广和包罗万象了。下面将从十个

方面谈易经与科学管理的关系。

太极——太极宇宙是一元的两面，以整体言即大地，以个体言即阴阳。其它真伪、善恶、有无、奇偶、虚实、爱恨、均是一元派生的两面。宇宙是太极，国家、企业乃至个人都是一个完整的太极。在企业管理中，管理者和被管理者的相处，产生既相对又互补的运动观，一物之进必是另一物之退才能产生均衡中和。管理者只有认清太极原理，才能在管理下属和处理事务过程中，自觉运用太极圈中阴和阳的容忍和进退现象。不能以达到最大利润作为经营管理的唯一准则，而忽视人类本能的自尊感和价值观。而是承认任何人都是一个太极，他本身是融和的，待人要因人而异，始终维持其自尊，使组织充满和气，太极完整，生生不息，繁荣昌盛。所谓和气生财就是这个道理。

两仪——汉字的“中”是太极演变而来。易有太极，乃生阴阳两仪。阴阳的观念可用于很多事务，管理也不例外。在管理学中有以人事或以生产为中心的管理，也有以放任或以骑墙为中心的管理。时至今日，最有效、最符合易理的管理方式，莫过于管理者（设为阳）与被管理者（设为阴）共同参与的中道管理。这种管理概念，西方叫做品质管理圈，也有称为中庸管理，是现代最实用、最有效的管理法。日本企业界大都采用这种方式，所谓“拿中间而照顾两端”；上中下一团和气，老板放心，经理称心，劳动者热心。品管圈可定义为：现场人员自动自发地参加品质管制活动，凡工作性质相似的作业人员组成小组，定期集会参与讨论，并同心协力以创新思想热心鉴定，分析和解决有关产品品质及其它现场的问题。这种品管圈是采用易经“致中和”原理，符合八卦中乾卦的“安人”概念。

三才——天、地、人合成三才。天人合一构成哲学思想；天

地合一构成科学思想；天地人合一形成哲学与科学以外的数学思想。管理科学的思想基础属于“三才”范畴，强调善用四M资源，尤其是劳务或人力资源的运用。生产资源包括机械设备、原材料、制造方法和人力劳务四项，因各自的英文字母首字为M，故称四M资源。操作者负责前三项，管理者还要加一项，即管人理人安人。不仅如此，还要在上级和下级之间建立良好的人际关系。易经第十卦启发管理者要心物一体，善用人才，使企业内部上下同心协力，彼此有充分沟通方有企业之振兴。管理就是领导。要职工做你要他做的事，而且能按时乐意去完成。怎样才能做到这样呢？这就需要领导者了解管理上三件既分不开而作用又不相同的要素：即需要、目标和行为。企业通常有三种需要，这就是①满足生产的需要；②满足个人的需要；③满足组织的需要。若要职工有好的表现，有高的生产力的行为，单靠拟订目标是不够的，应该有效地从满足三种需要着手。要克己安人，知人善任。就是要有行为的作用。

易经有三义：不易、变易和简易。把三义用在产品制造方面就是科学的管理。大凡某种受群众欢迎的产品，通常都具备六个条件，即：①安全可靠；②性能先进；③外观漂亮大方；④舒适⑤经济；⑥耐用。这是不易的原则。产品力争上游、变化革新、精益求精，这是变易的措施。至于产品的宣传，要介绍使用和操作的简单方便，才能有效推广，这是简易之义。前面提到的经权管理，也出自三义。“易”是永生，是生生不已的；“经”就是管理之道，是管理的终极目标，是指导管理活动的法则和政策，是不易的常道（包括变易中的不变部分或原则）。“权”是变易部分，就是变化，变通。变易是特殊性的通变。掌握经权之道，便能应付有所变和有所不变的部分，管理上必能达到“致中和”的境

地而使企业兴旺发达。

四象——易经的阴阳符号分别为--与—，配合起来有四种变化，即老阳、少阴、少阳、老阴，称为四象，也与管理有关。

管理者的职责范围总的来说有两方面：①建立良好人际沟通关系；②设法安人及解决不能避免发生的问题。要建立良好关系的基础在于四点。即第一让每个职工知道他本人的工作应如何进展；第二该表扬的应及时表扬；第三预先告诉职工各种影响他们自身改变的因素；第四知人善任。如此，才能充分发挥每个职工的专长。但当一些不可避免的问题发生时，要采取慎重而果断的解决行动。所以可以归纳成管理者必须具备的“二知 四巧”素质，即工作上和职责上的知识；领导、教导、方法和安全的技巧。

易经第二十卦启发我们在解决任何问题之初要观察审度（中医看病时的望闻问切四诊法也是由此卦引申出来的）。当管理者面对问题时，要先定下解决问题的目标，这便是“经”。然后考虑时空四时的四象环境来用“权”以求通权达变。还要考虑四点即把握权不离经，考虑内外环境的变易，准时适度和因时制宜。在解决问题时也要注意四点，即搜集事实、审度与决定、采取行动与考察结果。就是说凡事都要善始善终，不能虎头蛇尾。

管理者的领导方式也可归纳成四个字：安、和、乐、利。所谓“安”是要使大家心安于事，一切有安全保障感。“和”就是致和，使人际关系达到和谐之境。“乐”是大家喜气洋洋、皆大欢喜。“利”透过理性的观念，合情合理的追求利润。

易经六十四卦离不开位、时、中、应的基本观念，它给人们提示了宝贵的管理价值。“位”指空间的变化，没有固定法则，管理者要考虑职工的基本需要不同，目标不同，立场也不一样，如何把复杂的群众团结起来。“时”指等待时机，不失时机的乘

时以赴（因空间的变化可用人力来变通，而时间的变化有时难以挽救）。“中”指居中，待人接物处事均要以诚，诚心对人，有时虽失时空，仍不愧为堂堂正正的管理者。“应”指感应，双手合拍才能传声，宇宙间阴阳缺一不可，只有互相以诚，才能双方感应，而后可万物化生，百业兴旺。

五行——宇宙间万物的活动，均有其基本动态，它可用易经的金木水火土加以说明。

管理动态必须具有五种职能。计划、组织、人事、指挥和控制。经权管理特别注重个人的教育水平和修养发展。计划、组织领导、控制和训练的职能属于“权”，是易经的变易部分，但运用时不可离经叛道，胡乱求新求变是会危害企业生存的。要强调协调管理。

奥妙的五数在易经中是始于一，分为二，通于三，由三再分阴阳而成五。五数的应用很广，管理学也不例外。管理幅度原则的控制以五人为最适宜，五人小组的互助活力最高是社会学公认的，也是最能充满活力的灵效小组，日本和西方企业的生产基本单元大都用五人数。

六爻——六爻的时位，按一、二在下居地位；三、四居人位；五以上居天位。六爻卦气的发展是由内而外，由下而上，由左而右的。日本的管理符合由下而上的六爻管理。

一切数据、决策、信息、沟通…是由下而上、由内而外、从基层反映到上层。美国一般高级管理者的兴趣仅是生产、销售和商品的消费；重视资源的使用，不断追求有形财富的积累。因此高级管理当局要下属自由发挥去管人、理人而不制订条条框框。只要能达到目标，就可获得合理待遇；但如达不到目标，就会毫不留情地解雇，是一种非常现实的经济管理制度。东南亚国家和

台湾的管理，受易经天大，地大，人也大的传统精神影响，企业内部管理者和被管理者都一视同仁，希望大家都能成为自觉自发的，不违规矩的伦理人，主动关心企业的生存与发展。高层、中层、基层各居天人地爻位，中层管理者是第一线管理人，地位十分重要，故在选拔、培植和派任上对企业的兴旺关系极大。

七政——西方易学家把易理归纳成七种实用原理：

- 1) 变易是顺应自然的变动。
- 2) 一切动态均周而复始，不因自然变化而有所改变。
- 3) 万物都在变，但六亲的地位和关系是变易中的不变部分。
- 4) 变易的常规是人性被信任的基本准则。
- 5) 变动是循序渐进，有条不紊的。
- 6) 变易有其一定的轨道或常规。
- 7) 变易要顺乎天理，即顺水行舟，切切不可逆天理而行事。

七数带有周期的意念，每周有七天，地球有七大洋，太阳有七色，动物受孕的孕育期均为七的倍数等。以上都可供管理者参考。

八卦——伏羲氏创制的天、地、雷、风、水、火、山、泽八卦，代表初期人类对自然现象的认识。殷商末期，周文王把六十四卦排列次序，系有卦名并提示全卦意义的卦辞。周公作爻辞。孔子为显示每个卦爻的意义而作十注，以解释和推论来发扬易道，从此由神道引至人道，使儒家思想和自然现象的天道结合。没有孔子的书评，后人是很难了解易经的深奥含义的。易经上下经共六十四卦，包罗万象，其各卦的象数理气变化更是错综复杂，可以给管理者提供宝贵的原理和实践。其中有代表易经思想的、有农业卦、旅行卦、战争卦、婚姻卦…等。这些启发性的卦

例是能供管理者参考的。举乾卦为例，该卦特别强调管理者需要经过有计划培养，锻炼和发展，方可登上高位，但若凭高位而刚愎自用，独断专行，不按天同德与人同情行事，便会脱离群众，导致失败。又如十一卦、四十九卦和三十八卦均教导管理者要劳、资、上、下，阴阳相交，发生冲突时，应各自退守和平相处，求大同存小异，千万不能激化矛盾；领导者要尽量克己安人，先教育、指引、规劝，不到万不得已时，不采取纪律行动。西方管理工作的“四E”安全法与泰、革、睽三卦的意义是吻合的。当工地常发生意外时，首先应调查研究，弄清真象，然后给事故当事人以训练和教育，同时拟定安全规章，明文规定遵守，最后还要经常提醒，激发大家遵守安全规章的自觉性和热情。

九宫——现代象征文化的图书二字来源于古老的河图、洛书。洛书乃龟背上花纹。相传伏羲氏是见到河图洛书之后而制成先天八卦的。洛书上有九宫宫位，堪为易理堪舆学之鼻祖。人日出而作，日入而息的传统与办公楼、工厂、住宅有密切关系。堪舆学对厂址场地的选择布置，尤其是对动力的经济性有参考价值。管理者对职工积极性的激励有两方面：一是工作本身，二是工作环境。人的积极性发挥是企业的精神动力。人的动力可以左右其他能源动力的经济性。人体中约有5.9公斤血液，血液内含有各种不同物质，其中铁质最多。由于地球的磁场对人血有影响，所以堪舆学能帮助管理者懂得某些方位对劳动者能产生喜爱与忌讳。网状的地下水暗流，在纵横交流处有地气上升，可冲出地面对人体有不利反应（但对猫和蚂蚁有利）。故用九宫方位选择工作环境能促进生产力的提高，不能笼统地认为这是风水先生的迷信。

合十象——上节提到的河图是在黄河发现的天球仪模型龙图

上的数字几何图形的简称。河图的数字到十为止，却包括无穷无尽的数字。零数以下是负数，零数以上是正数，从无生有，所谓“一生二，二生三，三生万物”。三之内涵有奇偶阴阳，五是生数之终，合两五而成十全。佛家双手合十为礼，以求十全之境，即求全福。全福有效的管理可归纳为以下八条结论和十大好处：

八条结论是：

- 1) 以人为中心的管理。
- 2) 是经权易理的管理。
- 3) 有高生产力的管理。
- 4) 中道中庸的管理。
- 5) 采用民主方式的管理。
- 6) 理性自觉自发的管理。
- 7) 目标管理。
- 8) 和气管理。

十大好处是：

- 1) 愉快的工作环境。
- 2) 胜任的工作分配。
- 3) 适度的安全保障。
- 4) 同仁融洽的合作。
- 5) 合理的工资制度。
- 6) 完善的退休办法。
- 7) 适宜的升迁机会。
- 8) 充分的康乐和福利设施。
- 9) 合理化的生产管理。
- 10) 带人带心，群众欢迎的领导。

四、易经与电脑科学二进制

易经是中国最古老的科学，也是世界最早的哲学。

世界史上古老的四大文化发源地：埃及、希腊、巴比伦与中国。古老文化现时仅存的只有中国文化。为什么前三种文化都不能延续呢？是由于这些文化是“偏”的，是坚持物质文明而无伦理的精神文明。中国文化则是“全”的，既不偏于物质文明，也不偏于精神文明，是中庸的中道文化。

易经以太极作为说明宇宙万事万物的起点，太极生阴阳两仪，象征事物的两种相对性。两仪生四象；四象生八卦；八卦交互配合而成六十四卦；每卦有六爻，共三百八十四爻，用以演绎宇宙万事万物动静变化。卦爻均以符号表示。易经的阴（--）与电脑的关（0）一致，易经的阳（—）与电脑的开（1）一致。易经只有阴阳两种代表记号即--与—，与电脑两种代表记号0与1一致且相对应。用两种记号以不同位置来记数称二元数学。从此观点看，易经与电脑都是二元数学。二元数学以2为基数。易经计数由上而下，电脑计数由右而左（与算盘计数同）。易经以六个整横条作基本数，最上一条 $2^0 = 1$ ；依次为 $2^1 = 2$ ；

$2^2 = 4$ ； $2^3 = 8$ ； $2^4 = 16$ ； $2^5 = 32$ ；即：

$$2^0 = 1 \quad \text{—} \quad 2^1 = 2$$

$$2^2 = 4 \quad \text{—} \quad 2^3 = 8$$

$$2^4 = 16 \quad \text{—} \quad 2^5 = 32$$

如将此六整横条顺时针方向旋转 90° ，可以得到

$$2^4 = 16 \quad 2^2 = 4 \quad 2^0 = 1$$

$$\begin{array}{|l} | \\ | \end{array}$$

$$2^5 = 32$$

$$\begin{array}{|l} | \\ | \end{array}$$

$$2^3 = 8$$

$$\begin{array}{|l} | \\ | \end{array}$$

$$2^1 = 2$$

由此变换可知，易经的整横由上而下 1 → 32，与电脑的整直由右而左 32 ← 1 是一致的。再以加倍法进行比较，横或直第一条线代表 1；依次 $1 + 1 = 2$ ； $2 + 2 = 4$ ； $4 + 4 = 8$ ；

$8 + 8 = 16$ ； $16 + 16 = 32$ ，也是一致的。

易经 6 条断横由上到下写为——分别为 0

旋转 90° 后成 000000 —— 0

与电脑的六个 0 一致。 —— 0

—— 0

—— 0

—— 0

易经的八卦是由——与——的三条线由上而下组成，八个自然数序列依次为

0	1	0	1	0	1	0	1
0	0	1	1	0	0	1	1
0	0	0	0	1	1	1	1

顺时针旋转 90° 后为：

000 001 010 011 100 101 110 111

由二进制可知：

$000 = 0$ ； $000 + 1 = 001 = 1$ ；

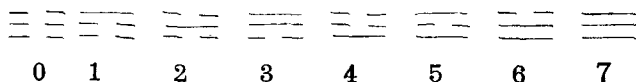
$001 + 1 = 010 = 2$ ； $010 + 1 = 011 = 3$ ；

$011 + 1 = 100 = 4$ ； $100 + 1 = 101 = 5$ ；

$101 + 1 = 110 = 6$ ； $110 + 1 = 111 = 7$ 。

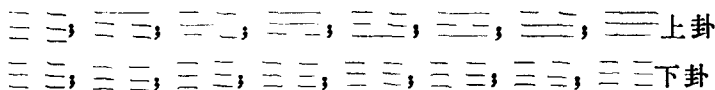
故八卦旋转 90° 后的数字序列与以电脑 0 与 1 表示的数字序列完全一致。

易经六十四卦也是由——与——组成的，不过上面三条线称上卦（或外卦），下面三条线称下卦（或内卦）。由前面所述可知六条整横线一组由上而下，依次代表1，2，4，8，16，32。而每条断横线都是代表0。六十四卦的方阵图，上卦是依次按八个自然数横列的如：



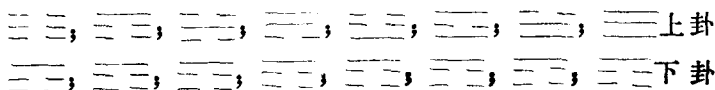
下卦是按八个自然数顺序排列的，但相同的自然数要排八次，即连续写八个相同数。就是说要写八个0，八个1，八个2……八个7。

举例说明如下：



上下六条线相加得自然数序列为：

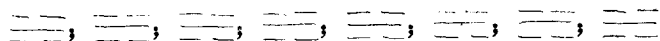
0， 1， 2， 3， 4， 5， 6， 7。



因下卦第一条整横线在该组六条线中属第四条位置，是代表8的，故上述上下卦相加的自然数序列为：

8， 9， 10， 11， 12， 13， 14， 15。


同理上卦不变，下卦换成八个，即：





因下卦第二条整横线在该组六条线中属第五条位置，是代表16的，故上述上下卦相加的自然数序列为：


16， 17， 18， 19， 20， 21， 22， 23。上卦不变，下卦换成八个。在该纵列组中，下卦两条整横线分属第四，第五位置，即代表

8 与 16；上下卦相加后为：

24；25；26；27；28；29；30；31。上卦不变，下卦换成八个 。在该纵列组中，下卦第三条整横线属第六位置，代表 32；故上下卦相加后为：

32；33；34；35；36；37；38；39。上卦不变，下卦换成八个 。在该纵列组中，下卦第一条与第三条整横线属第四，第六位置，代表 8 与 32；故上下卦相加后为：

40；41；42；43；44；45；46；47。上卦不变，下卦换成八个 。在该纵列组中，下卦第二条与第三条整横线属第五，第六位置，代表 16 与 32；故上下卦相加后为：

48；49；50；51；52；53；54；55。上卦不变，下卦循自然数序列换为八个 。在该纵列组中，下卦第一条，第二条，第三条整横线分别属第四，第五和第六位置，代表 8，16，32；故上下卦相加后的自然数序列为：

56；57；58；59；60；61；62；63。

综上所述可知，只要掌握易经——与一的科学性，就能象电脑的 0 与 1 那样排出逻辑性强的神秘八卦与六十四卦。

不仅如此，这古而不老的易经符号逻辑，是宇宙间最自然的法则。其通用式为：

$2^n = \infty$ ，八卦是 2 的 3 次方，六十四卦是 2 的 6 次方。









易经是穷古今之变，通天人之道，传一贯之学，开万世之太平，其哲学性也是广阔而严谨的。它的哲学原理不是过去历史与局部现象的“偏”，更不是有限有量有尽的，它是阴与阳的“全”；是智慧与道德的“全”；是客观宇宙乾坤和微观阴阳无所不包的“全”。

海外运用易经五行，五数和八卦爻法制成的中文电脑已进入

实用。兹介绍其编码法于后：

五数笔顺编码法——汉字信息处理采用、一、丨、丿、㇏五种偏旁符号，分别以1，2，3，4，5代之，码长不限，用五个键将汉字编码输入电脑。如王字按其笔划顺序¹₄王⁸对应写成2232。又如口字按其笔划顺序¹₄口²₃、对应写成3232。

八卦爻笔形编码法

卦	坤	乾	巽	离	艮	兑	坎	震
爻								
电脑编码	000	111	110	101	100	011	010	001
人脑编码	8	7	6	5	4	3	2	1
基本笔形	㇏	丿	㇏	㇏	㇏	㇏	一	丨
笔形名称	捺斜	撇斜	逆弯	顺弯	横点	点竖	横线	竖线

两点说明：

1) 爻的阴阳符号与电脑二进制对应关系是逆时针旋转90°得出的。

2) 3，4的竖点与横点，均以独点为准。举例说明如下：

正：按字的顺序笔划，其编码应为21212。

·坤：含偏旁，编码分两部分为212；15221。

渔：含偏旁及点号，编码分两部分为：

333；75152124444。

亦：327544。

母：65233。

好：672：552。

父：7878。

森：2178，2178，2178。

码长不限，用八个键将汉字编码的信息输进电脑。上述两种编码法对懂得汉字的华人是很容易掌握的。

五、易经与他学科

- 1) 易经与地质地理学。
- 2) 易经与命理哲学。
- 3) 易经与堪輿学。
- 4) 易经与河图、洛书。
- 5) 易经与现代战争观念。
- 6) 易经与化学
- 7) 易经与孔子、老子及庄子的同一性。
- 8) 易经标数学，物理学。

以上的易学研究，限于篇幅，本文从略，以后如有需要，可另文介绍。

易经是古书，但适合现代需要，它阐述的道理，顺应大自然的法则，是中华文化的根，又是一本最灵活最高级的书。不论是文、理、工、医、农，还是法、商、师范、军事、艺术、体育各科的学生都有学会学懂的必要。易经是真、善、美的科学，是一切善良，进步，和平的根源。它的哲理概括了佛学的“普渡”、耶苏基督的“救世”和儒家的“修身养性”、“天下为公，世界大同”。至于社会主义的共同富裕，繁荣昌盛和共产主义的消除剥削，安居乐业等光辉思想，易经中也有所反映。易经反对争争斗斗的斗争哲学和欺欺诈诈的利己哲学，它是提倡人类和睦相处、和

谐愉快、过平平安安的幸福生活。

易经是我国的产品，而海外人士对它的崇敬、爱慕和研究比起我们，有过之而无不及。南朝鲜以两仪和乾坤坎离卦爻作为他们的国旗就是明证之一。西方学者以A W字母作为阴阳卦爻而致力研究是明证之二。日本研究易经人士十倍于我国是明证之三。作者在北美各大书店浏览书目时，易学著作的外国人之多，实在难以置信。火药是中国发明的，而外国人的火炮却比我们射得远，射得高，射得准，岂不令人惋惜嗟叹！嗟叹之余不无感慨，有朝一日我们要研究易经，恐怕也要到外国去聘请教授讲师来授课了。

易经不像读其它科技书籍，只要有工具书加上本身的学识基础，便能很容易阅读，进而融会贯通。读易经除学习它的特殊文字外，还需知历史，卦爻，卦名，卦数，排列，阴阳五行等。因为它内容广阔，要分析理解和应用的项目确实是太多了。研究了它，会令人有沧海一粟的感觉，也会令人心胸更开朗豁达，所以愈研究，头脑愈灵活，知识愈充实。还能辨忠奸，明史实，观善恶。

学易要由基本的八卦学起——求学习艺之道同样是登高必自卑，行远必自迩，要从简而难，从浅入深。易经内涵不仅有文事，且有武功，少林太极的拳谱均以八卦六十四卦为基础，学武要先使拳踢腿，扎马运功，把基本功练好方能运用自如。八卦就是学易的基本功。

学易的方式可能不一样，但基本功和基本原则似乎可归纳为以下几方面：

1、选定中国独一无二的正统易经作为教材而不要选读浅易的所谓入门书籍。

2、要有精通此道的良师，按步就班地登梯式的指导。

3、成立易学会，聚集同道者一起研究，集思广益，开诚布

公，用密集式研究以求事半功倍之效。

4、研读史书以了解易经成书前后的历史、文化背景。明白易经的人大多能保家卫国、智勇双全，历史上的关云长、诸葛亮、刘伯温、姜子牙、张子房都是精通易经的里手。

5、熟记方位节气、并牢记五行特性，方能在研读中得心应手，随心所欲。

6、弄懂六十四卦和三百八十四爻的排列逻辑和产生数的由来，从而了解阴阳顺逆的道理，有助于牢记各种数理关系。

7、了解卦与卦之间的排列组合关系。

8、了解变化，天下万物随时都在变，人也如此，要了解自己的变化，可翻翻过去的照片。易经也有其固定的变化法则。了解简易，不易、变易的道理有助于懂得卦中应用的变化。

《易经》与中国现代管理

蒲 坚

当今，管理日益面临现实的直接挑战，陷入重重困境。要走出困境，求得新的发展，就不能不对非理性的管理做一个全面而深刻的理性的思考，对中国人的基本价值乃至人类的普遍价值进行本体的历史的和未来的反省。同时也对迄今为止林林总总的关于管理的理论和方法做一个检讨。在西方文化遭受危机并在左冲右突，寻找出路的情况下，中国哲学与中国文化的优秀传统与光明前景必然更为突现出来，同时为中国管理哲学和现代化中国管理模式的建立提供坚实的基础。中国哲学与文化本身所具有的高度整合能力和无可非议的优秀品质，无疑构成了此一趋势的前提条件。纵观世界史，唯中华文明，源远流长，经久不衰，始终稳航行于人类历史长河，相信她生生不息的文化精髓，必能为当今世界文化的发展和管理理论提供一个充满希望的基础与方向。

以国际著名易经学者、美国远东高级研究院院长成中英教授为代表的决策管理学家们所创建的易经管理学，以一种体验世界的崭新的思维视野，试图为“中国管理现代化，管理科学中国化”创发一种逻辑一贯的理论思想体系，不能不说是现实中国乃至世界的幸事。

如何开发易经管理学，并使之在现代科学管理和人性管理的基础上得到有机的契合，以唤起世人注视人类存在的普遍危机；

一方面是人心不古，贪婪无厌；另一面是人心涣散，麻木不仁。笔者的基本体认将以《易经》为起点，围绕着中国文化、哲学一贯的脉络，进行开放式的探讨。

大凡要建构、开发一种理论体系，首先必须对其本身有个溯源式的宏观上的把握和微观上的体认。由此便引出了我们就易经管理系统而言，如何重识《周易》乃至中国传统文化的问题。

中国上下五千年的传统文化其特质何在？

今日，世界文化发展处在多元化的立体坐标系中。但有一点是肯定的：真正能在世界文化发展中起影响或得到认同的，必定是具有全球意识的优秀文化。因此作为黄帝的后裔，不能不对中国传统文化及其价值作一基本的认识和分析，择其精华，去其糟粕。

中国文化之精髓何在？这不是三言两语能说清的问题。概而言之，中国文化以天人合一，内外合用，诚明合能，知行合体为其精神和命脉。四者同体相互为用，浑然贯通。既强调天人不二，物我一体，又重视内于我的修养，外于我的实现，既承认人之本性中体认真实、表现真实的力量，扩展本性潜能、实现真实的创造力和认识自我之心灵活动；又追求智慧的最高境界的规范和认知为行的功夫。“一理万殊”，“吾道以一贯之”。变通创新不失本来之真，上下左右能应万变之变，异不得同，同为容异，此乃中国文化生生不已之潜力所在。肯定地说，中国的文化（包括易经文化）不仅具有深厚的生命力基础，而且自有其寻求真理的本质和永恒的理想境界。

今日，我们开发易经管理学，实际上面临着易经哲学思想向现代化管理哲学的奠基与渗透问题。强调现代化，意味着我们必须向内求深度，向外求广度。把握整体及要旨，在现代科学技术的基础上，将那些高度本体性的传统的思想内涵，通过批判、分

析、综合、抽象,从中提炼、汲取有用的思想、原理和范畴,结合现代人所有的全部智慧,铸造出更高级的思维方式、思维模式来,以求历史发展的继承,现代创造的致用。

要构建易经管理系统,没有真实的、全方位的理解易经,便不能达到我们向往的境界。前提其一是要有开放的心灵、通达的视野以及兼容并包的胸襟。其二要有深厚的知识素养和自强不息的信心。要基于本体的思考来理解易经最基本、最本原的价值思想,同时还要重视对其方法论的理解。孔子曰:“工欲善其事,必先利其器”,方法论永远是沟通心灵和现实的桥梁。另外,我们决不可忽视语言、符号的重要作用 and 用发展的眼光注视着我们研究的《易经》之于管理学不是过去的过去,而是现在的过去。语言既是表达概念的工具,也是延伸思考触丝的媒体。缺乏深厚有力的语言表达和动态的发展眼光,便不能揭示由《易经》到用易经管理系统内在的逻辑和创生的理路,便不能将更高级的内容形诸于表现,更不可能将本体的思想转化为现代意义的理解直至行动。

彭加勒说:“思想只是闪电,但这就是一切”。我们要醒悟“道”,把握“道”,开发和运用易经管理系统,其要旨就在于应用宇宙之“大道”,充实和指导现代中国管理体系的基础和构造。从易经体系中寻找现代中国管理理论的生长点加以创造性的转换。

美的最高境界就是对宇宙本质的认识和感悟,同时,也是对生命自身的彻底的感悟和体味。宇宙万物之运动规律,无不集中表现为天地之“大道”,即宇宙之道万物无不因应“道”而生生不已。管理的主体是人,人最可宝贵的是思维和意识。人在其生命的活动中,因应客观之“道”而立身,从而成为“道”的体现者。在大千世界中任何群体,任何活动都不能抗拒社会和自然发展的客观规律,正所谓“适者生存”。以人为主体的管理也当然

应因应宇宙规律而建立，因应宇宙规律而运作。韩非《解老》：

“道者，万物之所然也，万里之所稽也。”换一句话说，万物运化无不受制于宇宙场的作用，在宇宙的大统一场内，又细分成许多“分场”。譬如：社会场、心理场、文化场、经济场、政治场，当然还有管理场。这些分场归一性地体现着宇宙场的本质特性，管理场也不例外。管理学由宇宙的大“道”中衍生出来，经过现代科学的发展的具体化，才有可能形成一套逻辑一贯的系统化的管理之“道”。才能因应由历史到现实的流变着的中国的需要乃至具有人类世界的普遍的管理学意义。

《易经》既是通向人类远古智慧的隧道，也是通往人类未来智慧的隧道，它包容着丰富的思想矿藏。开发易经管理系统意味着我们必须将传统的哲学智慧与现代的管理知识和技术结合起来，这实际上也是一个以中国哲学完成“管理科学中国化”的过程。唯有针对中国和西方当前管理上存在的问题，从传统文化、哲学之流变的、整体的、归一的基点上，整合人类的智慧，形成共识，才能达到开拓思想的新方向和新境界。

管理的主体是人。人是宇宙的缩影。管理之“道”必然源于宇宙之“道”正所谓：“人法地，地法天，天法道，道法自然”（《老子·二十五章》）。易经管理系统以《易经》“一阴一阳之为道”为立据之本，以整体、圆融、合一为思想基础，综合与比较、继承与发展地构建中国的管理哲学。从现实的入口处潜入中国历史的核心，直面其本体，创发性地把中国的哲学思想、经验、智慧挖掘抽象出来，并将其精神灌注到中国的现代化进程中，解决中国面临的管理理论无极无向和管理现状缺乏生机的困扰。这便从中国哲学的本体生长出它生机勃勃的重要分枝——中国管理哲学。无庸置疑，一旦在现代化意义上，汲取了前人的创造和智慧，我

们便在永恒的历史之光中一览今日未来之事变，在对宇宙脉动的把握中悟到一切管理问题的精魂。继而，我们在认识“宇宙之道”，“管理之道”的基础上，运用逻辑的力量在思维的领域中用古今智慧洞察、规划现实，把现实的历史推向未来。开发易经管理系统，必须用现代化的知识和方法来拓展，充实古有的智慧和精神，把传统脱胎换骨，转化成现代管理活动中的现实。而不是把传统借尸还魂供奉于现今。这需要批判与反思的精神以及创造革新的心灵。易经管理系统要回答普遍意义上的管理问题，只有通过世界文化的相互沟通，才能获得我们这个时代最圆满的回答，并向未来展开回答这些问题的更广阔视野和前景。如果不能在对管理的现代诠释中充分展现自己文化的特色和独创，积极参与世界管理文化力量的角逐，我们必将最终失去民族崛起的契机。而我们开发所依据的标准则完全以人类的思考和探索的经验所已经展现的真理及正途为依归。

《易经》本身是宇宙系统的总体论述，它尤其强调人跟天地自然的互动和三位一体，因而，非常朴素地表述了人的主体能动性与大自然规律的逻辑关系。有史以来，由于人在现实中只能看到某一部分具体的世界，所以在某种程度上丧失了整体性。将中国管理定位在整体和系统上，将单向思维转换为双向思维是我们开发易经管理系统的出发点，而其价值和理想的认定，无不以现代人为主体。一般说来，学术界对管理含义的理解，无外乎管和理二大部分：管即控制、领导、主宰、权威，理即秩序、条理、认知行为。管以理为手段，理以管为目标，管理是外在的伦理，伦理是内在的管理。但是，如果我们将认识仅仅局限于这些外在的、直观的甚至是现代科学已经达到的被认为是极高的层次，我们就不能最合理、最深入地揭示管理的本质含义，因而、也就无从建

立真正的饱含人类普遍意义的科学理念。

天道大于人道。人道取决于人的灵性。管理学的主体是人，离开了人，全体管理学便失去了意义。如果我们不能揭示人的本质，我们便永远摸不到管理学的真谛。真正的易经管理系统必须完整地体现人作为人存在的灵性和主动性。倘若人类总是处于被动、他动式的单一性思维状态下，我们终将愧对万物之灵 的称号。因此，我们倡导自律自导式的管理，强调人与人的灵魂沟通和感应，人与人的思想交流和共鸣。

可以这样说：管理源于人的灵魂又归结于人的灵魂，我国著名决策管理学家张顺江教授的名著《法元论》如是昭示我们。

一旦我们对管理进行了本体的理解和把握之后，不能否认，我们固有的那些表层的、直观的、零散的观念便上升到了一个必然和自由的高度。站在这样一种新思维的新高度，融汇如此崭新的哲学理念，我们惊喜地发现：人的思维和思维着的人才是我们易经管理系统开发的真正意义之所在。正因为如此，仅仅把管理理解为主体对客体的单一过程是根本性的错误。人不仅听从于理性的命令去行动，行动的本身更是人的生命的内在需求。管理学只有勾画出人在自律、自导、自觉的层次上自己成为自己的主人和建筑师的理论体系和方法论体系，才最终表现出作为一门学科的真正意义。赫德尔认为，动物仅是弯腰曲背的奴隶，而人是“创造的最初的自由民”，人是“为自由而长成的”；人“不再是自然手中一架运转永远正常的机器，人成了他自己的行为的意图和目标”。如果易经管理系统仍然不能达到获得主观意志自由和从必然王国进入自由王国的境界，我们所从事的开发事业便与众多“时贤”的纸上谈兵别无二致。通过对《易经》整体的省悟和对《法元论》方法论的把握，我们确立了如下观点：在管理整体的“元”系统内，

人是最基本的要素，人的本质构成了易经管理系统开发与研究的基本前提。人的本质是具有物质和精神需要的“自我意识”，其表现的最高抽象是人是社会关系的总和。管理必须从人的三种基本属性：需要性、信息性、社会性进行整体的把握。围绕这三种基本属性，用《法元论》的研究成果，我们可以开发出一系列管理的概念和方式方法。譬如，如何认识情、理、法的关系，如何区分管理的层次等等。

开发易经管理系统无疑是人类精神解放的一次质的跃迁，跃迁的过程完全是人类本质创造力的高度释放。它的开发并不仅仅局限在管理本身，它涉及到的全部理念将是人类思维逻辑一贯的大系统的重要组成部分。因此，它的创造性的开发必然实现其客观必然性，从而获得实际上的普遍意义并奠定其崇高的科学地位。将易经管理系统应用到实际管理工作中，其要旨就是要真正把握管理系统的主体——人，把握人所处的历史、社会、文化和传统环境，要真正把入作为人来研究和对待。让每一个人在现实中都充分发挥出各自的智慧和创造力，是管理的根本任务和目的。

“己所不欲，勿施于人”，你期望别人如何对待你，你就应该如何对待别人，这就是管理的重要步骤——定位。按照逻辑一贯的原则，我们以高层次的智慧开发低层次的需求，低层次的问题要在高层次找原因，不仅要弘扬人性的优点，同时也不要忽视了人类的共同弱点。以理性来开发人性，以人性来弥补理性的无情。

《易经》的本质是预测和决策，开发《易经》管理系统，实际上我们是在运用逻辑的脚手架，建立全新的决策科学（微分决策学与积分决策学）以掌握“直到现在还作为异己的支配着人们的自然规律”。人类必须摆脱自私自利的狭隘的偏见，把握集体主义观念、全局整体的观点和立体的思维的科学方法，成为宇宙

的真正主人。我们所倾注生命的事业,乃是人类的共同选择,为着人类智慧和灵性的空前解放,艰巨的任务和注定是漫长的跋涉已历史地赋予我们。而我们责无旁贷。现实再一次向人类昭示:只有那些穿过地狱和炼狱而不放弃信仰的人,才能勇敢地擎起未来的太阳。

(本文原载《决策理论与实践》总第 5 期)

《周易》与经营管理之道

吴 铁 铸

《易经》，虽是古书，但它阐述的道理，却能给我们的许多工作提供有益的启示。台湾学者孙振声认为《易经》是究天人之际大道理的书。“经”就是道，就是理；天地的大道理，人生的大道理。阐明天理、人道的书，称作“经”，也是一切真理的源泉。因此，他说：“‘易经’仰观天文，俯察地理，中道万物之情；究天人之际，探索宇宙、人生必变、所变、不变的大原理；道古今之变，阐明人生知变、应变、适变的大法则，以为人类行为的规范；这一天理即人道的天人合一的哲学思想，称作‘天人之学’，为我国传统文化的基础，一切学术思想的根源，也是我国传统文化的最大特色”。既如此，《易经》自然亦可为我们的管理科学研究提供很多有益启示。因为管理科学研究要以人为根本，要以“天人合一的哲学思想”为指导。

近来有人说《易经》是高深的应用学、预测学、决策学，从中可以发掘出现代的经营管理之道。学会易经的道理不仅可以减少经营管理中的失策、失误、失机、失败，而且能建立正确的管理哲学，优化企业文化，增强管理效果。

一、易经中特有的术语与管理艺术八字诀

《易经》中使用了許多特有的术语，体现了易学的整体思想，

这些思想也是指导管理、人生的宝贵诀窍。

（一）位。指位置，是空间的变化，管理者要时刻了解并摆正自己的位置，在大系统中所处的坐标，只要认清位置、位势、位情才能更好的确立目标，清醒而不是过热的，审慎而不是轻率的进行决策、实施政策。

（二）时。指时间的变化，它包括时间、时效、时机、时序、时轴、环境和条件。要利用时间，提高时效，理顺时序，等待时机，发现时机，捕捉时机，不失时机，乘时以越，因机而动，充分利用把握好时间的瞬时价值，这是管理成果一大要诀。

（三）应。指感应。宇宙间阴阳缺一不可，同性相吸，异性相斥，万物都是相应相生。管理中的管理者、被管理者、环境这三体就是相互感应的，相互作用的，相互联系的，只有相待以诚，才能双方感应，而后万物化生，百业兴旺。管理中的人本原理就是要强调激励自身的潜力，发挥人的主动性、积极性、创造性，同时要用环境力、权力、影响力、凝聚力、通过教化、感化、同化，潜移默化达到感应的作用，发挥政治思想工作的威力。

（四）中。指居中。对事物采取中庸的态度，不过偏，不过激、不过冷、不过热，要适度，而不过度，待人接物要以诚相待，以爱相待，以和相待，使管理能达到“致中和”，人和、可协，和谐和、协调，协同、协力的进行管理。要严而有格、严而有度。

（五）正。《易经》中强调“得正”，“当位”。管理中时刻离不开“正”，要求公正，正派、正直、正当、身正，“心正”、言正，“正己”、“正物”。如孔子所言，“政者，正也，子帅以正，孰敢不正！”。“苟正其身矣，于从政乎何有？不能正其身，如正人何？”上梁不正，下梁必歪，党风不正，何以要求世风、官风、学风、商风……正矣？管理者至要的就是要端

端正正做人，公公正正从政，堂堂正正处世。岳飞曾指出：“飞正然后可以正物，自治然后可以治人”，管理者要“治人”，要“正物”，首先要“正己”，“化物先化人”，造就别人先造就自己。

（六）比。就是相比。《易经》中经常强调比，要比较，要类比，有比较才能有鉴别，有判别才能有决策。“比较是医治受骗的药方”，“比较是启迪智慧的诀窍”，“比较是管理决策的技巧”。管理者要学会比较的思想方法，比较的决策艺术。

（七）“承”，“乘”。在《易经》中相邻两爻，上方的爻，对下方的爻是“乘”；下方的爻，对上方的爻是“承”。管理中下级对上级要承上而启下是继承执行、服从、贯彻的职能，必须强调下级顺从上级，微观受宏观控制。而上级对下级有指挥、控制、驾驭、领路导向的职能。要特别强调：乘机而行，乘势而动，乘人而用，“因利乘便”，乘化（顺应自然社会心理生理的变化）而导。同时强调领导者与下级的素质、能力和效用不是加法的关系而是乘法、乘方的关系，他的作用要大得多，要求要高得多。如果好的领导作用是乘法，把群众的创造的数值乘以数倍、百倍，而坏的领导作用是除法关系，也会使群众的创造性降低数倍、百倍。

易学中的位、时、中、应、正、比、承、乘八字，可以继续发展成为管理学中的“八字诀”。

二、管理民众的“六临”之道

《周易临卦》中对国君如何统治、领导、监督臣民提出了“六临”的主张。书中指出：“泽上有地，临；君子以教思无穷，容保民无疆”。地在泽的上面，是居高临下的，临是君之指挥、管理臣民之意。

“临”有六种：

（一）“咸临”。孙振声编《易经入门》认为“咸”是感的意思，就是以感召来领导人民。高亨著《周易杂论》认为咸应读为诚，与和同意，咸临就是以宽和的政策统治人民。

（二）“威临”。临卦中有两个咸临。高亨认为第二个咸可能是“威”字之误，此处咸指刑杀为威，威临是以刑杀手段统治人民，台湾的孙振声也认为是指领导应德威并济，刚毅是必要的。

这两个“咸临”既主张实行宽和的政策，又采用刑杀手段的政治主张。这也是《左传》中载有孔子的一种政治主张。“政宽则民慢，慢则之以猛；猛则民残，残则施以宽。宽以济猛，猛以济宽，政是以和”。“咸临”与“威临”相结合，就是宽猛相济，恩威并用的管理方法。

（三）“甘临”。是以甜言密语的和悦态度为饵，用诱骗的手段来领导人民。这种方法是不利的，必须戒慎的。但现在强调以“爱心”进行管理还是必要的。

（四）“至临”。高亨认为至临就是亲身管理政治，就是现在强调的深入现场到处走走，亲自接近民众的管理方法。孙振声认为“至”是最高，最优之意，说明领导本身德高、身正又能用贤任能的领导方法。这是值得提倡的方法。

（五）“知临”。知有两意：一是明察，要了解下情，知己知彼，实现明察、明镜，透明的政治；二是“智”。说明贤君明主，本身不必事事行动，要委任下方的贤能，是以智慧监临，领导者要以智慧运用贤能，运用组织，这是最合适的管理态度和艺术。要委让要授权调动下属的积极性。

（六）“敦临”。“敦”就是忠厚，强调领导能够以柔顺的态度，敦厚相待，以诚相待，以爱相待，要严于律己，宽于待

人，敦厚而不苛刻，使人民心悦诚服、上下融洽，有政作好。

以上是“六临”之道，对当代领导仍不失其义，需详知之而慎行。

三、经营的“三易”法则

后汉的郑玄说：“易”这个字有“变易”、“不易”、“简易”三种含义，道出了天地、人事，人生的“三易”法则。

“变易”，宇宙万物，人生人事，时刻变化：“穷则变，变则通，通则久”，事物运动变化的“变易”法则是天道、地道、人道以及神道的共同法则，是自然法则，社会法则，管理法则。

“不易”，变化不息的大宇宙，具有法则性，规律性，整然有序，循环不已，有一定的规律可循；变化多端的小宇宙，人的生命运动，也同样具有法则性、规律性，是必须认识、遵循、顺应、驾驭的，所以说叫“不易”法则。

“简易”。由于了解了宇宙的天地法则，可以遵循、驾驭、追寻，小宇宙的人生动向，能够预知，可以规范，所以说是“简易”的。

把“三易”法则用于经营上可以提出“三易”原则：

“不易”。产品要受欢迎必须具备：（1）安全可靠；（2）性能先进；（3）外观美观大方；（4）使用舒适；（5）经济实惠；（6）经久耐用。这是产品“不易”原则。

“变易”。产品力争上游，变化革新，精益求精，这是“变易”的原则。

“简易”。产品使用方便，操作简单，易于推广普及是谓“简易”原则。此“三易”法则可以运用于管理的各个领域。

四、管理的“四变”之道

《易经》是一部探索宇宙人生必变、所变、不变的大原理，它通古今之变，积万物之动，提出人生知变、应变、适变、不变的大法则，以为人类行为的规范。

知变。人生、管理都要了解万物动态变化的动向、规律、因果。要认识规律，掌握规律，顺应规律，依靠规律办事和生活。《易经》中的革卦，详细分析了变革、改革的道理，《革卦·彖传》中有：“天地革，而四时成，汤武革命，顺乎天而应乎人，革之时，大矣哉”。这说明一切改革，应当了解、依循自然和社会的法则进行，天地由变革形成的四季变化，作育万物，殷汤王、周武王革命，是依顺天时，因应民心，是势所必然的行动。变革、革命必须了解变革规律，必须“顺天应人”。

应变。自然界和社会一切事物都在自动变化或由人促成其变化，究竟何时变化为宜，要应“时”而变。这里的“时”，包括时间、环境、条件综合的内涵。《易经艮卦彖传》中有：“时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明”。这说明应当止的时候止，应当行的时候行，动静不失时机，前途必然光明。这就是管理学“权变”理论中的应运而变，应机而动；应时而行，应人而革之理。

适度。要适应、顺乎时代、潮流、规律、真理而变，不能盲从、盲动、盲识的瞎变、乱变、滥变。《易经·贲卦》中有：“观乎天文，以察时变；观乎人文，以化成天下”。说明要观察天的文饰，以明察四季、时序的变化，同时，观察人的伦常秩序，以教化天下，达成转风移俗的变化。同时《豫卦·彖传》中指出：“天地以顺动，故日月不过，而四时不忒。圣人以顺动，

则刑罚清而民服。”所谓“顺动”说明月日运行，四时的更易都有一定的顺序，适应万物的需要，万物才能生长成就。圣人也要顺动，建立制度，推行政令，进行改革。要适应“时”和人民的需要，所以刑罚清简、而人民悦服。这就是管理学中常讲的适应与转化的原理。在改革中要促成万物的转化，转化必须适应环境，时代的变化。要求高效的转化，积极的适应，积极适应下的转化才是高效的转化，高效转化下的适应才是积极的适应。

不变。万物发展具有某种永恒性的法则，自然、社会、人生也有一些不变、永恒性的法则，不变和变易是辩证统一的，《易经·恒卦》中指出：“天地之道，经久而不已也，……日月得天而久照、四时变化、而能久成，圣人久于其道，而天下化成，观其所恒，而天地万物之情可见矣！”恒就是久的意思。有恒必然有成。对于正道，真理要坚持，就像天地的道理，由于纯正，因而恒久，持续不已。因此无往不利，就像日月，依循自然法则，而能长久普照万物；四季依循自然法则，而能变化永久，生成万物；圣人永久坚持真理、正道，而能教化天下，建立秩序。只有观察，了解这些恒久的道理，才能发现天地万物的真情。管理中有些原则和原理在一定时期是不变的，不能少谋多变，使方针政策左右摆动，“初一十五不一样”。

五、管理的节制、节约、节操的“三节”之道

《易经》中《节卦》提出了节制的美德，节约的思想。《节卦》中指出：“天地节而四时成，节以制度，不伤财、不害民”的思想。说明天因为节制四季才能整然有序，循环不已，节制人的无穷欲望，才能既不浪费，又不伤害人民，并且提出节约的态度有三种：

苦节。“苦节贞凶，其道穷也”。节制过度，节约过量，节操过分，这是苦节，不可以当作常则，是行不通的。

安节。“安节之亨，承上道也”。顺应自然，合乎人情的节制、节约，能够心安理得。

甘节。“甘节之吉，居位中也”。说明节约应以中正的德行，来倡导使人们认为节约是甘美的。领导能够以身作则，倡导于先，行动于前，才能使人人乐于接受，而能有所作为。

同时，《易经》中指出：“不节若，则嗟若”。说明奢侈浪费要陷于穷困，招致灾难，落得愁眉苦脸，唉声叹气，这种崇节贵俭的思想，对当代的领导和人民，仍是极为重要的，极为现实的。

六、管理者的贵谦思想与“三谦”之道

《易经》中明确提出主张谦虚的思想，《周易》六十四卦中专门有谦卦倡导谦虚的美德，在《周易·谦卦》中特别强调：

“天道亏盈而益谦，地道变盈而流谦；鬼神害盈而福谦，人道恶盈而好谦，谦尊而光，卑而不可逾，君子之终也”。说明天的法则使满盈亏损，使谦虚增益；地的法则，改革满盈，使其流入谦卑；鬼神法则，加害满盈，降福谦虚；人的法则，厌恶满盈，喜好谦虚。谦虚受到尊发放光辉，在卑贱时，也不违背原则，所以，君子能有始有终。这从自然、社会、神道、人道等方面论述了谦则有益，盈得有损。

同时它把谦虚分为三种：

（一）“鸣谦”。有名誉地位而谦虚。谦虚要动机纯正。

（二）“劳谦”。有功劳、辛劳而谦虚。说明“辛劳而不夸耀，有功而不自满，敦厚达到极致。”说谦虚的实质是可骄而不骄，才是真正的谦虚。

(三) “拘谦”。即是施助于人也要谦虚。

后来老子的道德，孙子的战谋，墨家的兼爱，儒家的贵谦，都强调了谦虚的精神。老子提出的“自见者不明，自是者不彰，自伐者无功，自矜者不长”（《老子二十四章》）。充分说明了这一思想，这一美德至今仍需倡导，但在商品经济的社会竞争时代要强调：

1、过分的谦虚，无有实质内容的过谦，不是谦虚而是虚伪。

2、谦虚不是消极的退化，含蓄不露，是实事求是，不夸张，不吹嘘，不自我膨胀的积极推销自己，是竞争所必须的，要积极的有所作为，努力进取，精益求精也是必须的。

3、谦虚是一种美德，它以德服人，以纯正的动机赢得共鸣与爱戴。他热爱耕耘，而不是争功夺利抢收获。

4、谦虚要与实力结合，才能有所作为，无为、无德、无能、无知之人是不好谈谦虚的，谦虚必须以力量为后盾，才有积极实际作用。

对于领导者，企业家有无贵谦，崇俭的品德，对事业成败是不可缺少的。

《易经》与 modern 企业管理

宋 定 国

《易经》含有丰富的管理思想。研究、挖掘这些思想，并在现在历史条件下加以灵活运用，对于搞好现代企业管理是很有意义的。限于篇幅，今仅就其中几点加以介绍。

一、关于志向

志向是一个企业领导者行动的“方向盘”、“发动机”。

《易经》谈志之处甚多，例如：

1、“为能通天下之志”。同人卦之卦辞说：“唯君子，为能通天下之志。”什么是“通天下之志”？大有卦之卦辞说得明白：“君子以遏恶扬善，顺天休命”。即上合天意，下合民心。今天的改革、开放和四化建设，可说是“顺天休命”之志。

2、“信以发志”。丰卦之爻辞说：“有孚发若，信以发志也。”要靠自信、坚定的信念来激发斗志。信念不坚定的人，其志不可能大、坚。

3、“致命遂志”。困卦之卦辞说：“君子以致命遂志。”在穷困之中，应不惜舍命来实现志向。这在目前市场疲软等困难面前，对企业管理者来说，十分重要。

4、“志穷必凶”。豫卦之爻辞说：“初六、鸣豫，志穷凶也。”一个企业领导者一旦自己“志穷”，其企业便岌岌可危了。

二、关于决策

决策关系着企业的兴衰成败。《易经》多处讲决策，仅举几例：

1、审时度势，把握时机。贲卦之彖辞说：“观乎天文，以察时变；观乎人文，以化成天下。”现代市场瞬息万变，企业领导者要使自己的决策立于不败之地，就得把握住时机。

2、善谋。讼卦之卦辞说：“君子以作事谋始”。决策得好，须善于谋划。

3、当机立断，见险而止。蹇卦之卦辞说：“蹇，难也，险在前也，见险而能止，知矣哉！”解卦之爻辞说。“公用射隼，以解悖也。”企业领导者头脑一定要清醒，见险即止，对于邪恶之风，一定要果断刹住。

4、在成功前的关键时刻，可慎重冒险。未济卦之爻辞说：“未济征凶，利涉大川。”并不是不加分析地“见险而止”，在成功之前的关键时刻，冒点险是很值得的，但要慎重。

5、慎重反思，总结经验。未济卦之卦辞说：“君子以慎辨物居方。”小畜卦之爻辞：“复自道，其义吉也。”自己走过的成功之路，不要轻易放弃不走。

6、除隐患。夬卦专门讲怎样果断而又慎重地除掉隐患——阴柔多小人。企业内部难免有些隐患，对企业发展很不利，应及时发现、排除。

三、关于用人

人才是兴业之本。《易经》对用人也很重视。

1、发掘人才。井卦之爻辞说：“井渫不食，行测也。求王明，受福也。”对于闲散的人才，应想方设法挖掘、起用。

2、用人要当，不然会得不偿失。否卦之卦辞说：“否之匪人。不利君子贞，大往小来。”又说：“大往小来，则是天地不交，而万物不通也；上下不交，而天下无邦也。内阴而外阳，内柔而外刚，内小人而外君子。小人道长，君子道消也。”

8、要论功行赏、奖善罚恶。师卦之爻辞说：“大君有命，以正功也；小人勿用，必乱邦也。”又说：“大君有命，开国成家，小人勿用。”

4、除掉“小人”才吉。否卦之爻辞说：“拔茅贞吉，志在君也。”“小人”可以泛指隐患。及时除掉企业内部的隐患，是当今企业管理必须时常注意的。

四、关于策略

策略同决策一样，是企业的生命。策略思想在《易经》中也很突出。

1、广造舆论，宣传自己的主张，以率众前进。益卦的爻辞说：“告公众，以增益其相从之志。”企业领导者一定要把自己的主张、计划告诉广大职工，才有可能使职工跟自己一道前进。

2、有备无患，防患于未然。夬卦之爻辞说：“惕号莫夜，有戒勿恤。”既济卦的卦辞说：“君子以思患而预防之。”企业领导者，要对各种可能发生的不测事件，有应急的准备措施，才能立于不败之地。

3、见机行事，通权达变。归妹卦之爻辞说：“愆期之志，有待而行也。”不冲动，不逞强，才能出奇制胜。在市场竞争中，企业领导者尤其要注意把握这一点。

4、兵贵神速，勇往直前。损卦之爻辞说：“损其疾，亦可喜也。”以损增益，行动必须迅速。升卦之爻辞说：“升虚邑，

无所疑也。”看准了的事，不要迟疑，要勇往直前。

5、量力而行，适可而止。困卦之爻辞说：“来徐徐，志在下也。虽不当位，有舆也。”解救危难，不可操之过急，当量力而行。颐卦之爻辞说：“拂经，居贞吉，不可涉大川。”升卦之爻辞说：“冥升在上，消不富也。”前进必须有节制，尤其当取得胜利之后，更应注意这一点。

6、不冒险悻进，不行无备之举。蹇卦之爻辞说：“往蹇来反，内喜之也。”与其冒险悻进，莫如退守求全。夬卦之爻辞：“初九，壮于前趾，往不胜为咎。”象曰：“不胜而往，咎也。”没有把握的事，硬要去干，没有不失败的。

7、刚柔兼备。鼎卦之爻辞说：“玉铉在上，刚柔节也。”在策略上，企业领导者要有刚有柔，并且使之有机结合，方能无往不胜。

五、关于法制、纪律

有人说我国古代搞的都是人治，没有法治。这与事实不符。《易经》这部最早的中国典籍就很重视法治。例如：

1、扬善罚恶。大有卦之卦辞说：“君子以遏恶扬善，顺天休命。”一个企业的领导者，也必须运用法制、纪律扬善罚恶，才能“顺天应人。”

2、明罚命法，令行禁止。噬嗑卦之卦辞说：“雷电噬嗑，先王以明罚敕法。”有效的企业管理，离开严明的法纪，是无法运行和奏效的。

3、以法矫正人。蒙卦之爻辞说：“利用刑人，以正法也。”法纪是手段，而教育人，使人改过自新，才是目的。企业管理者要明白这个道理。

4、慎用法纪，切勿拖沓。旅卦之卦辞说：“君子以明慎用刑、而不留狱。”法纪的严明体现在明确无误、赏罚适度，该用即用、该止即止上，而切不可滥用、拖沓。实践表明，一个企业，无严明的法纪不行，而濫用法纪也不行。

5、节以制度。节卦之卦辞说：“苦节不可贞，其道穷也。说以行险，当位以节，中正以通。天地节而四时成，节以制度。不伤财，不害民。”法纪不单用以矫正人的行为，还应体现在其它方面。天地因为节制，四季才井然有序。因而开明的领导者当效法天地，建立制度，以节制人的无穷欲望，以不伤财、不害民。现在企业的浪费现象惊人，“节以制度，”迫在眉睫。

6、实行法制，摒弃人治。节卦之卦辞说：“君子以数制度，议德行。”企业领导者，应用健全的制度规范、约束人们，包括自己的言行，而不能只凭发号施令。

7、赦过宥罪。解卦之卦辞说：“君子以赦过宥罪。”即赦免其过错，宽恕其罪行。意思是在实行法治时，也要刚柔相济、恩威并用，对于过和罪要严加区分，同时要视态度和表现而区别对待。现在有的领导者，要么不运用法纪，好人主义；要么惩罚主义。这都不行。

六、关于协调

人际关系的协调，为古今管理之一大课题、难题。《易经》对此也很重视。

1、同事相处，应和同——和衷共济。同人卦之卦辞说：“同人于野，亨，利涉大川，利君子贞。”《周易·杂卦传》说：“同人，亲也”。同人相聚，志同道合，可共建文明。

2、和同应破除门户之见和宗族观念。同人卦的爻辞说：“出

门同人，又谁咎也”，又说：“同人于宗，吝道也。”现在有的企业领导者搞“裙带风”，搞团团伙伙，就是在几千年前的古人眼中，这也是不可取的。

3、和同需排除障碍。同人卦之爻辞说：“同人之先，以中直也。大师相遇，言相克也。”为了和衷共济，必要时可以不惜用强硬手段。这在现代企业管理中，也可采用。如有的企业的内耗、不团结现象老解决不了，就可采取一些强硬手段。

4、彼此信诚，求同存异。睽卦之卦辞说：“君子以同而异。”其爻辞说：“交孚无咎，志行也。”互信是异中求同的根本。又说：“厥宗噬肤，往有庆也。”求同可产生力量。也即今人所谈团结就是力量。

5、互相猜忌可怕，同类相煎凶。睽卦之爻辞说：“遇雨之吉，群疑亡也。”颐卦之爻辞说：“六二征凶，行失类也。”同事相处，不管同级之间或上下级之间，应精诚团结。不可相疑相煎。

6、消除派系，求大团结。涣卦之爻辞说：“涣其群，元吉；光大也。”解散自私的小党派，促成大团结。这种灭私为公的行为，是光明正大的。“文革”虽然已过多年，但其酿成的帮派之风，在企业中，时不时便表现出来，影响班子乃至整个企业的团结和战斗力。这是应当克服和警戒的。

7、厚待下属。剥卦之卦辞说：“上以厚下，安宅。”世间万物，无一不是下层基础深厚，上层才不会剥落。在上者应领悟这一道理，以敦厚的态度对待下级，本身地位才能牢固，如果说这一道理在剥削制度下，只是说说而已，不可能作到，那么在人民政权下，则完全可以作到。因为干部是人民的公仆，其宗旨即为人民服务，因而厚待群众，是题中应有之义。

七、关于改革

在革卦中，专门讲了改革。

1、是合乎规律的社会现象。革卦之卦辞说：“革，水火相息，二女同居，其志不相得，曰革。巳日乃孚；革而信之。文明以说，大亨以正，革而当，其悔乃亡。天地革而四时成，汤武革命，顺乎天而应乎人，革之时大矣哉！”自古以来，都把改革（革命）当作天经地义的事，并以此发动、号召民众。

2、改革须先巩固自己，不可贸然进行。革卦之象说：“巩用黄牛，不可以有为也。”一个国家、企业，在不稳定、巩固的境况下，不可贸然改革。

3、改革须待时机成熟，方吉祥（成功）。其象说：“巳日革之，行有嘉也。”

4、改革即使势在必行，也须谨慎、再三考虑。其象说：“革言三就，又何之矣！”

5、改革须言而有信得到群众信赖。象曰：“改命之吉信志也。”

6、改革要明文规定不得含糊其辞。其象说：“大人虎变，其文炳也。”

7、要区分两种根本不同的改革。其象说：“君子豹变，其文蔚也；小人革面，顺以从君也。”自古至今，有两种对立的改革态度：一种名副其实，真心实意；一种是虚装门面，阳奉阴违，或借改革以实现其不良企图。这也是我们今天包括企业领导者在内的致力于改革的人们，应该警惕的。

八、关于勤政、廉政

1、在其位，谋其政。鼎卦之象说：“君子以正位凝命。”履

卦之彖辞说：“刚中正，履帝位而不疚，光明也。”象曰：“上天下泽，履。君子以辨上下定民志。”领导者的责任就是辨上下、分尊卑、安民心。

2、克勤克俭，建立制度，不伤财，不害民。节卦之彖辞说：“说以行险，当位以节，中正以通。天地节而四时成，节以制度，不伤财，不害民。”

3、铺张浪费，反对节流，必遭凶。节卦之象说：“苦节贞凶，其道穷也。”一个企业，乃至一个国家，如果不节制，而任意挥霍铺张，就是走向穷途末路了。

4、清正廉明，普照四方。离卦之象说：“明两作离。大人以继明照于四方。”明夷卦之卦辞说：“明入地中，明夷。内文明而外柔顺，以蒙大难，文王以之。利艰贞，晦其明也，内难而能正其志，箕子以之。”领导者应象文王和箕子那样，在蒙难时坚持光明正固。

5、以贵下贱，深入民众。屯卦之象说：“虽盘桓，志行正也。以贵下贱，大得民也。”不高高在上，深入基层，接触民众，就可得民心。“贵贱”之分，是旧社会的事，在今天的社会制度下，首先应排除这种等级观念，这样，就便于放下官架子了。

6、转变作风，改掉贪污行为。豫卦之象说：“冥豫，成有渝，无咎。”随卦之象说：“官有渝（污），从正吉也。”多吃多占、受贿贪污等，是损害于群众关系、挫伤职工积极性的大害。领导者唯有切除此弊、转变作风，才能最大限度地调动职工积极性。

九、关于教育

《易经》谈的教育是广义的，包括各方面。结合今天情况，

也可运用于企业职工的思想教育。

1、教育是神圣的事业。蒙卦之彖说：“蒙以养正，圣功也。”师卦之彖说：“能以众正，可以王矣。”能使民众正固，即安居乐业者，才配当领导。

2、观民设教。观卦之彖说：“观天之神道而四时不忒，圣人以神道设教，而天下服矣。”象曰：“先王以省方，观民设教。”过去指统治者观民情设神道以教化天下臣民。今天，当然不是搞什么“神道”来“教化臣民”，而是要用科学的理论、先进的思想来教育民众、职工。这项工作要收到实效，就要观民情，知道群众在想什么、要求什么。

3、振民育德，要有果敢之行。蛊卦之彖曰：“君子以振民育德。”蒙卦之象曰：“君子以果行育德。”教育既然是神圣的事业，就要大胆抓，而现在有的企业领导者则不敢抓思想教育，因而不能及时地正民心、顺民心，使精神滑坡、思想疲软等问题长期得不到解决。

4、教育应严肃，要先订立规范。蒙卦之爻辞说：“发蒙，利用刑人，用说桎梏，以往吝。”象曰：“利用刑人，以正法也。”

5、寓感化于教育之中。咸卦之彖辞说：“天地感而万物化生。圣人感人心，而天下和平，观其所感，而天地万物之情可见矣。”思想教育要卓有成效，就要想法感化受教育者。这就必须除了晓之以理以外，还须动之以情。我们今天思想教育所欠缺的，恰恰在“动之以情”方面。怎样才能动之以情，是需要好好研究、解决的。

十、关于爱民

“民”在国家即民众，在企业即职工。《易经》中“以民为本”的思想很突出，故多处强调爱民。

1、容纳民意，畜养兵众。师卦之象说：“君子以容民畜众”。无妄卦之象说：“天下雷行，物与无妄，先王以茂对时，育万物。”这是讲容民、养民。

2、体察民情，了解民众的疾苦。明夷卦之象说：“君子以莅众，用晦而明”。为民排忧，使民欢愉。兑卦之象辞说：“兑，说也。刚中而柔外，说以利贞，是以顺乎天而应乎人。说以先民，民忘其劳；说以犯难，民忘其死；说之大，民劝矣哉。”刚爻得中，柔爻在外，是以正当有利，使人喜悦；这是上合天意、下遂人愿的事情，故使人民真正悦服。凡事应使人民喜悦为先，则人民就会忘记劳苦；能使人民喜悦地去冒险犯难，人民就会忘记死亡的危险；发扬使人民喜悦的道理，人民就知道勉励了！这是讲乐民。

3、给民以实惠。既济卦之爻辞说：“东邻杀牛，不如西邻之社祭，实受其福。”象曰：“东邻杀牛，不如西邻之时也；实受其福，吉大来也。”益卦之爻辞：“有孚惠心，勿向元吉。”作对人民有益的事，不用看占卜。这是讲惠民。

4、为民得益，见善而作，有过则改。益卦之象说：“君子以见善则迁，有过则改。”这是讲为民。

5、保民无疆。临卦之象说：“君子以教思无穷，容保民无疆。”这是讲保民。

6、移风易俗，完善民风民俗，渐卦之象说：“君子以居贤德善俗。”这是讲教民。

7、养贤及民，是伟大的事业。颐卦之象辞说：“天地养万物，圣人养贤及万民，颐之时大矣哉！”这又是讲养民的重大意义。

以上讲的容民、乐民、惠民、保民、为民、教民及善民等，在剥削制度下，实难作到；而在今天条件下，则是可以作到的。

我们的企业领导者，如注意实施这些，则不愁职工之积极性调动不起来、生产搞不上去。

十一、关于修养

古人所谓正心、诚意、修身，即今人所谓修养。《易经》谈修养之处可以说随处可见。修养乃作人之本，为官之本；现代企业管理者的修养如何，不仅直接关系着其工作的得失成败，也关系着整个企业的生存和发展。

1、修君子之德，行君子之道。离卦之象说：“大人以继明照于四方。”大畜卦之彖辞说：“大畜，刚健笃实辉光，日新其德。刚上而尚贤，能止健，大正也。”《象》曰：“君子以多识前言往行，以畜其德。”震卦之象曰：“君子以恐惧修省。”升卦之象曰：“君子以顺德，积小以高大。”什么是群子之德、之道？不同时代自有不同含义。在今天，当然要按照全心全意为人民服务来理解、规范。

2、直率，方正、宽大为作人的基本态度。坤卦之象说：“用君子以厚德载物。”什么是厚德？其爻辞说：“直、方、大，不习无不利。”这些是做人的本分。不用学习就该具备。坚持这样的修养，没有不利的。在不正之风甚大之时，坚持这样的品德，十分必要和可贵。晋卦之象说：“君子以自昭明德。”贵在自觉。

3、言而有信，有始有终。家人卦之象说：“君子以言有物，行有恒。”兑卦之象说：“孚兑之吉，信志也。”坎卦之象曰：“君子以常德行，习教事。”

4、忠诚，谨言慎行。离卦之象说：“柔丽乎中正，故亨，是以畜牝牛，吉也。”中孚卦之卦辞说：“中孚，豚鱼吉，利涉大川，利贞。”履卦之爻辞说：“九四，履虎尾，愬愬终吉。”颐

卦之象说：“君子以慎言语，节饮食。”

5、自我节制，言行有序。节卦之彖辞说：“说以行险，当位以节，中正以通。天地节而四时成，节以制度，不伤财，不害民。”艮卦之彖辞曰：“艮止也。时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明。艮其止，止其所也，上下适应，不相与也，是以不获其身，行其庭，不见其人，无咎也。”《象》曰：“君子以思不出其位。”

6、谦虚不骄，知错必改。《周易·序卦传》：“有大者，不可以盈，故受之以谦。”谦卦之卦辞：“谦亨，君子有终。”《彖》曰：“谦亨，天道下济而光明，地道卑而上行。天道亏盈而益谦，地道变盈而流谦，鬼神害盈而福谦，人道恶盈而益谦。……谦尊而光，卑而不可踰，君子之终也。”其象曰：“劳谦君子，万民服也。”剥卦之卦辞：“君子尚消息盈虚，天行也。”

7、消除私心，光明正大。咸卦之爻辞：“贞吉悔亡，憧憧往来，朋从尔思。”《象》曰：“贞吉悔亡，未感害也。憧憧往来，未光大也。”

8、勿贪婪，勿因小失大。随卦之爻辞：“係小子，失丈夫。”益卦之爻辞：“莫益之，或击之，立心勿恒，凶。”晋卦之爻辞：“晋如鼠，鼠贞厉。”贪得无厌必遭凶。

9、保持气节，不同流合污。明夷卦之爻辞：“明夷于飞，垂其翼，君子于行，三日不食，有攸往，主人有言。”象曰：“君子于行，义不食也。”其爻辞：“箕子之明夷，利贞。”象曰：“箕子之贞，明不可息也。”大壮卦之象曰：“君子以非礼弗履。”不义之事，失节之事，决不做。

10、不以有德自居。夬卦之象曰：“君子以施禄及下，居德则忌。”给职工谋点福利，就居功自傲，是不可取的。

11、总结经验，止于至善（善始善终）。大畜卦之象曰：

“君子以多识前言往行，以畜其德。”艮卦之象曰：“敦艮之吉，以厚终也”。贲卦之象曰：“永贞之吉，终莫之陵也。”

《易经》成书的年代距今已过两千多年。那时的社会制度同今天已有天壤之别。因而其中每个概念的涵义今昔也有本质的区别。但是，当我们用历史唯物主义观点来分析其领导管理思想时，就发现这些思想在当时涵有进步、健康、向上的意义，对指导当时的社会实践，曾起过一定的进步作用。今天，只要我们注意把其中的概念赋予现代的涵义，并结合现在的历史条件对其思想加以灵活运用，就仍可使之发挥应有的作用。在这个问题上，将《易经》的领导与管理思想不加分地一味夸大、美化，以至在今天生搬硬套，是不对的；而对其思想中的精华、科学成分，不加分地一概排斥、贬低，拒绝在新的条件下灵活运用，也是不对的。如何用马克思主义的立场、观点和方法，分析、研究、挖掘、汲取包括《易经》在内的，中国古代文化中优秀的领导与管理思想，并结合今天的历史条件加以运用，这是摆在我们各类各级领导、尤其处在生产第一线的企业管理者的一项重任。

最早管理思想见于《周易》

周 止 礼

—

《周易》所以被认为是最早管理思想的一部儒家经典，是有其几个理由，如下面所述：《周易》之基本观念为“太极生两仪”，两仪就是阴阳，《周易》以阴阳为主。《易·上经》中说：天是阳、乾；地是阴、坤。按照《周易》宇宙观来说，阴阳二气的变动是生命原动力。《文子·守弱篇》中说：“气者，生之原也。”阴阳二气为万有生成之根本元力。《易·系辞》：“精气为物，游魂为变。”〔疏〕“谓阴阳精灵之气，氤氲积聚而为万物也。”阴阳是《周易》中的基本符号，代表阳的是一，代表阴的是一，它是八卦的根本，由这两个符号组成四仪，每三个阴或阳的符号配成一卦，共有八卦，古人称作“经卦”，由两个经卦合成一卦，共得六十四卦，古人称作“别卦”。六十四卦同是由阴阳两个符号，古人叫作爻的六个爻组成。在乾坤两个“别卦”，各加上用九用六，这表示从原始社会以来特别重视天(乾)地(坤)。

《周易》以阴阳为主，阴阳两个对立的符号，在《易》中明确地说：刚柔、高低、前后、上下、左右、内外、升降、进退、屈伸、往来、聚散、消长、盈亏、新旧等，并认为无不是相对的关系，并互相转变、互相代替，所以成相对中的绝对，成为变中

之常，把《易》之对立论应用到管理上，领悟到完美的掌握与运用，那是使企业达到发展顺利的最可靠的途经。《庄子·天下篇》中说：“易以道阴阳”他把一阴一阳的相对，其变化、调谐、发挥功能，生养万物，说至高的道，文简而义深奥。

阴阳有广义和狭义之分。广义来说，人们企图了解宇宙奥秘，把它揭开，用阴阳二字借彼喻此，而引申展开，可用于很多事物，上自宇宙，国家，家庭个人，企业管理，以及中医学无所不包。阴阳观念可用于管理上。在管理学中，以人事或以生产为中心的管理，其中也有以放任或骑墙为中心的管理。时至今日最有效最符合易理的管理方式，莫过于以阳为管理者和以阴为被管理者，共同参与的中道管理。这种管理概念，西方与之相似的，叫做品质管理圈，或称之为中庸管理，它是现代最实用最有效的管理法，先进的工业化国家的大企业，多有采取这种方式的管理，所谓拿中间照顾两端，是从易之三爻成一卦体悟而来的，上、中、下一团和气，则会出现，老板放心，经理称心，劳动者热心。品质管理圈可定义为：现场人员自动自发地参加品质管理活动。凡工作性质相似的作业人员组成小组，定期集会参与讨论，并同心协力，以创新思想，热心鉴定、分析、解决有关的产品品质问题，以及其他现场问题，这种品质管理圈，采用《周易》的“致中和”原理，符合八卦的乾卦中的“安人”概念。这是第一个主要理由。

远在周朝初期，就把阴阳用在国家管理上了。《尚书·周官》中说：“论道经邦，燮理阴阳。”蔡沈注：“阴阳以气言，道者阴阳之理，恒而不变者也，易曰：一阴一阳之谓道。”把阴阳调和好了，作为管理国家的最高准则。这是调和阴阳之理用于管理学的。

《黄帝内经·上古天真论》中说：“法于阴阳，合于术数”，用现代话来解释，法是指的规律，据《易》理来说，一切规律皆

来自阴阳的变化。和是把事情管理好，就是“致中和”。术是方法，数是指作的分寸火候。这八个字的总的意思是：凡是想把事情作得好，一定要把握阴阳，并要在方法上和分寸火候上掌握得当，因为阴阳平则佳，阴阳离则灭，阴阳销则变，把握阴阳，则统御整体，功能就发挥得良好，它可以领悟用于企业管理上，虽然《内经》所概括的是生命的规律，但同企业管理的道理是一样的，这是第二个理由。

二

《周易》中的“易”字，就与管理涵义有关系，因《易》以阴阳二者变动化易作为根本原则。按“易”字可能是根据蜥蜴、壁虎。蜥蜴的形状而创造的象形字。因为蜥蜴这种动物一天能变十次肤色，所以“易”是表示在不同时间地域而变易之义，由此可见“易”就是不断变换之意。在《周易乾凿度》中说：“易者，易也、变易也。”清章学诚《文史通义·易教》中说：“孔颖达曰：‘夫易者变化之总称，改换之殊称，先儒之释易，未有明若孔氏者也。’易是指变易的，国家与社会各种组织，企业活动面临的情况都是千变万化的。从原始社会以来人们就想从千变万化的环境中求得应付变易的环境。远古的人们从卜筮来问未来动态对人事的前途，回复就是两点，吉或凶，其中就孕涵着管理与决策，所以我们可以认为《周易》中卦爻辞是最早提示管理思想的。因为《易》是由卜筮而发展成具有哲学思想的儒家经典，其中包括有古人高度智慧与生活经验，是传统文化中的宝贵财富。

三

“有天地然后有万物”^①。三个爻合起来，即叠三奇为☳的表

意符号是天，就是《周易》称之乾三连；三个阴爻叠三偶为三，其意义符号是地，即《易》之坤六断。

八卦最初的象征意义，正如《易传》所说：乾为天，坤为地，震为雷，巽为风，坎为水，离为火，艮为山，兑为泽。八卦是八种自然物质。而这八种物质中的天与地是主要的，其次要是水与火。这八种物质元素也是宇宙的根本，基本符合人类历史实际情况。用八卦作为符号，是古人认识和管理世界特有的智能现象。它是思维反映物质的外表现象。

八卦中之乾坤坎离与人类的生存关系最为重要，所以自古以来人们对其存在有更多的注意，在《周易》中留下深奥而珍贵的管理思想启示。

人类首先认识的是天和地，因为原始社会的人们，取得食物的劳动，只限于从土地上生长和受天的因素的天然产物即天之下、地之上而生长的植物，以供养身体维持生命。现在先从乾（天）说起。

人在地球上是有生命的一种动物。人首先迫切需要了解的是天。所以《中庸》上说：“思知人，不可不知天。”《易·系辞》：“仰则观象于天，俯则取法于地。”古代社会的圣哲凭他们高明之智慧、丰富的经验与实际观察总结所得。最早而又未遭焚书之难，也未出现断层，只存在于《周易》。《上经·乾》：“大哉乾元，万物资始乃统天。”天是统理万物生生不息的根本元素。又“大明始终，六位时成，乘六龙以御天。”再又“乾元用九，乃见天则。”^②以上引文全是说，万物皆基于天，此处所说的天，毫无宗教气氛，天是自然的，无意志的，天生万物，化成万象。

《易·序卦传》曰：“有天地然后有万物”，所以人要尊重大自然规律，也就是人与天要合谐。《易·乾·文言》曰：“夫

大人者，与天地合其德，与日月合其明，与四时合其序”，这是说顺从天，要与天地的功德相契合，要与日月的光明相契合，要与春、夏、秋、冬四时的时序相契合。即是人要与天一致合谐。《易·泰卦》：“象曰：天地交泰，后以财成天地之道，辅相天地之宜。”财成就是加以调整成就，辅助就是遵循天地规律，而加以辅助、调整、安排，使其符合人们的愿望，既不是屈服于自然如天降大雨，造成洪水之患，如夏朝时大禹治水，也不破坏自然，以天人相互协调为理想。正如《易·系辞上》曰：“与天地相似故不违，知周乎万物，而道济天下”。按济字与齐通，即整谐调和意，要与大自然步调一致，是古人在管理方面在自然环境中注意到天的因素。

现在进一步阐发“大哉乾元，万物资始乃统天”这两句话的意义与管理的关系。“天”字简单而通俗的说，即是天气。天气对人类影响极大，它每时每刻都在施展其神奇魔力。天气凉热、阴暗，风雨、云量等变化情况，是左右着人类生活环境的要素，又是供给人类生产和生活的重要资源，它对人类的生产，生活发生直接的作用。农业、工业、海陆空的交通以及国防都不可避免的受到“天”的干预，即《易》之“乃统天”。农业与天气关系最密切，农作物生长需要光、热，和降自天的水分，如云、雾、露、雨。牲畜的放牧养殖，其生长同样受到天气情况的左右，如水涝干旱，冰雹，寒潮，必使农作物减产和畜牧业受损害。

天气对工业的影响虽不如农业那么大，但对原料来自农产品的食品工业，棉纺织业还是很明显的。恶劣的天气能阻断交通运输，邮电通讯。浓雾、暴风雪使飞机不能正常飞行，火车、汽车、船舶行驶困难甚至抛锚。新兴的宇宙航行，同样受天气冷热的影响。所以人们要掌握天气变化的规律，才能谈到管理，用准确的

预测来趋吉避凶。这是自然之理，阴阳之变。《周易》告诉人们用“八卦定吉凶”，我们则要从《周易》发掘企业管理的思想。

四

原始社会的人们，取得食物的劳动，只限于从土地自然生长的天然产物，即获取的是从土地生长的动植物，以供养身体并维持生命。人们在长期缓慢进化中，逐步提高对“地”的认识。在《周易·上经·坤》中有这样的话：“至哉坤元，万物资生。”及《周易·说卦》：“坤也者地也，万物皆致养焉。”这里对于伟大的“地”，给了崇高的评价，其中就包含有管理思想的萌芽。“至哉坤元，万物资生，乃顺承天”。^③这就说明古人对于土地有深刻的认识。其中“乃顺承天”是古人在蒙昧阶段崇拜天的过程中，逐步认识到要顺从大自然规律，不要违背大自然规律。

“顺”即适应顺从大自然，如寒来暑往，秋收冬藏。以顺从大自然的规律，才能占有大自然所赋予的恩物，如此就能“万物皆致养焉”。违背破坏自然界生态规律，就会产生灾难性的后果。从原始社会的经济活动（如狩猎、渔捞、采集等）、畜牧以及初期农业的出现，到现代大工业，哪一项也离不开“地”，地是被称赞“至哉乾元”的，而“万物皆致养焉”。即使生命工程科学再发展，人类要维持生存仍离不开土地。

我国历代统治阶层中之所以对《周易》中的“至哉乾元，乃顺承天”中有关土地管理方面的观点缺乏了解，一个原因是被《周易》的形而上学神秘烟雾所干扰，另一个原因是由占卜而形成的象数来研究《周易》，而不从如何管理土地上去研究，因之远离了科学的道路。几千年来残酷而过分掠夺土地肥力，不给土地恢复肥力的时间和条件，这无异是榨取土地。破坏了土地肥力

就是土地管理上的失误，必然给农业带来恶果。我国以农立国，我国国土面积约144亿亩，其中农业用地106.5亿亩，占总面积74%。但耕地按公布只有15亿亩，其中稳产高产田不到十分之一，贫瘠、缺水或盐碱严重的低产田有六亿亩（约占40%）。又因土地管理失当，而给农业带来连绵不断的灾难。农业灾荒，在历史上不断出现，主要原因是没有“顺承天”，即没有顺应自然规律而加以管理的原故。重视土地管理，首先要保持土地肥力，以保持耕地中有益物质，输出与输入要保持平衡。土地的管理是保障人和自然之间的物质交换的主要条件。

五

人类对水的认识与地一样早。原始社会时人以狩猎和采集经济为生，无水是不能生活的，那时是逐水草而居。进入初期农业阶段后就不再逐水草而居了，而是近水而居了。水与农业生产是密切相关的。“水流而不盈”，“习坎、入坎”，④水的自然流动状况对地球上人类生存最为重要。水流盈是正常状态。不盈，不是泛滥就是水流不畅或河水枯竭。问题的解决，就要“习坎”，即观察水性，“入坎”，即深入理解水性。地球表面上的水占百分之七十，了解和管理好水，使“水流而不盈”才能够灌溉良田沃土，又能起调节气候的作用。“习坎”、“入坎”就是要观察认识水性，只有这样才能管理、保护好水利资源，从而有效地利用水。

“习坎，入坎”就是与水害作斗争，远古的事例，只能见之于古史传说上。“往古之时……水浩洋而不息，猛兽食颛民、鸷鸟攫老弱，于是女娲……积芦灰以止淫水……淫水涸，冀州平……颛民生。”⑤这是最早与水斗争的神话传说。《管子·揆度篇》

注说：帝共工氏继女娲而有天下。共工氏既是神话人物又是古史传说人物，据徐旭生考证。共工族居处今河南省辉县，正处豫北平原，按该地自古以来就是容易发生水患的地方^⑥共工氏同他的儿子全与水患作过斗争。“共工氏……其子曰后土，能平水土，故祀以为社。”^⑦“共工氏有子曰勾龙，为后土。”^⑧后土既是人名又是官名，是管理土地的官，按土地管理的官就是社。所以《孔子家语·五帝篇》上说：“古之平治水土，及播治百谷者多矣，唯勾龙兼食于社。”就是说从古以来在管理土地方面只有勾龙贡献大，才在土地官位受到崇祀。在对水的管理方面也以共工氏和他儿子勾龙成就大。当然，共工氏在水的管理上有成功的经验，也有失败的教训。《国语·周语下》有如下的记载：“灵王二十二年（公元前550年）谷洛斗，将毁王宫，王欲壅之，太子晋谏曰：不可，晋闻古之长民者，不堕山，不崇菽，不防川，不塞泽。”大意是，在周灵王二十二年时，原来谷水在王城北面，洛水在王城南面，各有各的水道，现在突然二条水位大涨，谷水溢出故道，流入洛水水道，两条河水相争，水位迅速上涨，不只要淹没王城西南，恐怕要毁掉王宫。情况十分险急，周灵王想截堵谷水，导水北流重回故道，免得发生水灾。但是太子晋反对这样做，他说古代统治者，不堕毁高山，不填高无水沼泽地，不堵障水流，不决开湖泽使积水外流。他认为不能轻易将自然生态环境作大的变动，那是大自然的规范。太子晋进一步举出了共工氏在管理水的方面，违背大自然规律的事。说：“昔共工氏弃此道也，虞于湛乐，谗失防百川，堕高堙阨，以害天下，皇天弗福，庶民弗助，祸患并兴，共工是灭。”就是说共工管理水的失败，是因为没有从全局出发，只为本部族着想，取高垫低，堵障百川河流，结果天下都受了水灾的祸患。“共工氏为水灾，故颡项诛之。”^⑨共

工的错误，致使上天也不祝福他，老百姓也不响应他，结果，在外族报复攻击和内部人民的一致反对下，共工氏终于遭到灭亡。这就是“习坎、入坎”不够的原故，共工氏以后在管理水的方面取得巨大成功的是禹。原始社会末期大禹治水一事，是古代传说中最受重视而为人民所乐道的有关水的管理的事。禹的父亲鲧曾去治水，“九年而水不息，功用不成。”^⑩ 鲧的失败原因是因为他遂共工之过。”^⑪ 他走的是共工失败的路子，也是习坎不够。禹接受舜的使命继承其父的治水事业。“禹伤先人父功之不成受诛，乃劳身焦思，居外十三年，过家门不敢入。”^⑫ 因为禹“劳身焦思”“习坎、入坎”作得好，变水害为水利，将水管理好，此事关系到古代国家的创建与统治，所以“禹代父鲧为司空平水土之官，以有天下。”^⑬ 建立了夏朝。

人类发展离不开水，无论农牧业，工业及服务业莫不如此，如果水管理不好，就会威胁到人类的生存。三国时魏国王弼在他所著的《周易注》中说：“坎，险陷之名也。”水患是人类最大危险之一。《周易·说卦》：“劳乎坎”，水患的治理要付出最大的艰苦劳动，所以说人们必须在水的管理方面要付出足够的辛劳。不然还会由此而并发出水土流失，土壤肥力下降，农民基本建设也会受到影响。今后在“劳乎坎”方面还有巨大而艰辛的事要作，如引黄入京，南水北调治水事业。水是生命的根。在原始社会采集经济时期，人们就逐水而居。进入农业社会，工业社会，则是近水而居，靠近河水建成了大的聚点，以后发展为城市。“习坎有孚”，^⑭ 是说相信人们深入学习水性一定能管理好水，“如月行天”，故“习坎有孚”。“水行往来，朝宗于海，不失其时。”^⑮ 是说人们深入地“习坎”，掌握水的规律，就不会弄错水的涨落规律而失去了控制。“习坎入坎，失道凶也。”^⑯ “江

河淮济，百川之流，行乎地中，水之正也。及其为灾，则泛滥平地……是水失其道也。”^⑦失道就是凶，如果要避免发生凶险的水患，就要学习管理好水，防止水患的发生和变水害为水利。

六

八卦的离卦，离为火。“离·丽也”，“离者火也。托于本，是其附丽也。”^⑧人类生产和生活离不开火。马克思、恩格斯把火的使用，当作划分社会历史发展阶段一个重要标志。马克思认为原始群告终于把鱼类用作食物和获得用火的本领。^⑨恩格斯也说过从原始群向更高阶段发展，由采用鱼类（虾类、贝壳及其他水栖动物都包括在内）作为食物和使用火开始。^⑩我国云南元谋人，周口店北京人也经历了这段原始社会历史过程。从使用天然火到人工取火曾经历了一段漫长的时间。古代是“钻燧取火，以化腥臊，”^⑪韩非子指的是人工取火，时间约在旧石器时代晚期。这是对火的控制和掌握，此后人类进入一个新时代。人工取火是人类控制自然力的开始。这个伟大的成就，在考古发掘上，有周口店山顶洞人留下的篝火遗迹。这是我国原始社会发展的一个界碑，标志着人类生活的巨变革。据儒家文献记载：“舜使益掌火（即管理火）益烈山泽而焚之，禽兽逃匿，禹疏九河（疏导河水即是管理水）……然后中国可得而食。”^⑫这是古代早期我国人民对火与水的管理，古时人民曾以火来开发到处榛杻的荒芜原野。

原始社会的人们先使用天然火和发明人工取火以后，初民对火的管理成为生活中的主要大事，这是因为人工取火得之不易。当时人们燃烧火堆不使熄灭，迁移时也带着火种。根据民族学资料，澳洲塔斯马尼亚人就是这样管理火的。当社会向更高阶段发展时，进入父系氏族社会的时候，氏族中行火（即管理火）的人，

必须由年老的氏族长来担任。铸在青铜器上的金文“王”字作“干”，“丨”是器皿，合起来即是皿上有火燃烧的样子。而王字的原意是管理此器皿的人，也就是管理火的人。^{②③}现再以古文献作进一步说明：“司燿掌行火之政命”。^{②④}行，犹用也。行就是管理的意思。司燿是管理火的官，此是奴隶社会国家组织机构扩充了，原由王管理火的职事，拨归专门管理火的官了。

七

《周易·上经》最后两卦是“坎”与“离”卦。坎、离合起来就成了《既济》卦。《周易·既济卦》是离下坎上，就是火在下，水在上。水火是不相容的，是相克的，“水火不相射”，^{②⑤}“射”，厌也，就是抑制之义，也就是对立的。离与坎合在一起，成了《既济卦》。怎样把相克之性变为相生之用？也就是使水与火相济？做到这一点是人类在管理水与火方面的一个重大的突破。

《周易》中的“易”字有三种含义，其中一种就是变易。“易者易也”，^{②⑥}易其害为益，认识和改造世界就在“易”字涵义中。

“易”字如何在水火之中起调和的作用，使对立的矛盾怎样转化，叫不相容的水火和谐起来，就必须在水火二者中间有一个调济物，这个调济物就是原始社会的人们在陶器、金石并用时期所创造的铜器。“昔者先王……未有火化，食草本之实，鸟兽之肉，饮其血，茹其毛，……后圣有作，然后修火之利，范金合土”。^{②⑦}

“火之利”就是利用火的热力，如何管理好火，使它对人有利用火的热力而“合土”。由于学会了管理火，进一步推进了制陶术，水和了粘土，经火烧炼，改变了原材料的化学性质，成为新物质、新材料。这是人类在与自然斗争中一项重大创造。原来只是消极的顺从大自然的安排，现在通过人们的努力，达到改造大

自然的目的了。到了夏朝有了铸造的铜器，就是“范金”。古文献上记载说：“远方图物、贡金九牧，铸鼎象物。”^②在夏朝的时候，在远方图画上有少见的稀有之物，又叫九州牧长贡献金铜，禹用这些金铜来铸鼎，并在上面铸造上图物。夏朝的铜器遗物在考古发掘上尚未见到，但从商朝出土铜器物来看，商朝的冶铜技术水平高，一定是继承夏朝冶炼技术发展起来的。有了陶器与铜器，使水火相济的调济物就有了。

用陶器和铜器，在器皿中放进食物与水，然后将器皿放在火上烧，火焰的热能将器皿内的水烧沸了，火的热能将水的蒸发力强到将食物煮熟变软，这是水导火的热力，产生有益的作用，由此水火由相克变成相生了。水火调和克服了对立的矛盾，是人类管理水火的一个大跃进。自从人类在管理火和使用火方面取得进步之后，火化熟食是半消化的成品，因此缩短了消化过程，并且使人吃的食物种类和范围扩大了，也能更多的吸收营养，增强了人的体质。正如《周易·既济》卦注：“水火相交，各得其用，故曰既济。”

从字面上讲“既”是完成意和尽到意。“济”是渡过水，又含有好的意思，今天河北东部及中部的方言，常用“济了”来表示成了、好了。既济成为复合词，那是都渡过水了，比喻一切事物都已完成。从卦象上说，本卦坎为水，离为火。离在下，坎在上，是水在火上。在下面的火，其性是往上炎的，在上面的水，水性是润下的。上下相交，怎样才能济呢？靠的是调济物——陶器与金属器皿，和水火两者的相助，火不烧水，则水熟不了食物，所以火助水熟物，火也尽了它本身的作用。

在《易·既济》卦辞云：“既济，亨小利贞、初吉，终乱。”前面说了“既济”是一切事都完成了。通是通达了，但亨通是小的，

是说天下事没有不变的，所以应当守着经营的正道。在企业有了成就之后，是初阶段的吉利，如果满足于企业之成就，而不戒惕可能会发生的变化，终必乱了套，造成企业经营失调，就是“终乱。”这是溺于晏安，而不去求济。“象曰：水在火上，既济，君子思患而预防之。”所以要有预防，才能保其“初吉”，也就避免了“终乱”之患。

八

在“既济”卦有终乱的告戒，所以要心存未济。下面就谈“未济”卦。未济是既济的补充。本卦是坎下离上，坎为险，王弼《周易注》：“坎、险陷之名也。”离是明，“日月丽乎天”。^②在日月之光照耀下，比喻为顺利之情况，谓之明，可是外虽有明之象，但内含险情，内险即企业在险中。一个企业家如未自济，是说没有正确的经营观念，当然即不能济人，即指领导企业员工，此从卦义上说名为“未济”。再从卦象上来说，坎为水，离为火，水火背向，不能相接触，调济物也用不上，不能由相克变成相生，所以卦象名之为未济。水火不交为未济。未济是既济的补充，而不是它的延续，因为“既济”有终乱之戒，且为相交之中，还有相害之机潜伏着，这可从两方面来说明：水多了溢出皿外则火灭，火过于旺了，则水涸；企业之中上下相交而和睦，日久也会发生变化，企业发展到高峰，居上位的容易骄，职工因满足现状而容易懒，干劲就下降，是从已济，转为未济了。

宇宙是多么广远，航天事业不过处在起步阶段。人事社会更是复杂万端。一个最发达的企业，不能永有“既济”之日，说某一企业的成功，只是某一阶段的成功而已。如石油十姊妹控制全球石油市场，及至石油出产国组织——欧佩克一出现，立即失去

控制石油的威风。所以对“既济”与“未济”深入学习应用在管理学上，将是十分有益的。

《周易》是一部社会科学与自然科学哲理的书，书中蕴含了不少管理思想。本文所发掘的只是阴阳六卦的管理思想，其他俟诸日后。拙文提出为进一步加深研究我国管理科学实践，提供一愚之得，殷切地希望指正。

①《易·序卦》

②《易·乾·文言》

③《易·坤卦》

④《易·坎卦》

⑤《淮南子·览冥训》

⑥参考《中国古代史的传说时代》

⑦《国语·鲁语·上》

⑧左传·昭二十九》

⑨《文子缢义·上义》

⑩《史记·夏本纪》

⑪《国语·周语·下》

⑫《史记·夏本纪》

⑬《邦计汇编》宋·李维

⑭《易·坎卦》

⑮《周易集解·坎卦》

⑯《易·坎卦》

⑰《周易集解》引干宝注

⑱《周易集解》卷六

⑲见马克思：《摩尔根〈古代社会〉一书摘要》

⑳见恩格斯《家庭·私有制和国家的起源》

㉑《韩非子·五蠹》

⑫《孟子·滕文公上》

⑬见《中国古史起源考》丹羽正义著，江侠庵译。载《先秦经籍考》

⑭《周礼·夏官》

⑮《易·说卦》

⑯《周易乾凿度》

⑰《礼记·礼运》

⑱《左传宣公三年》

⑲《易·离卦》

易理与管理决策

周 止 礼

《周易》是中华民族炎黄祖先智慧的结晶，是人类社会最高哲理大之成，是世界上古文文化学者最为关注的宝贵经典。之所以如此，可先看《易·系辞·上》所说：“夫易何为者也？夫易开务成物，冒天下之道……圣人以通天下之志，以断天下之疑。”这几句话是说，易开创万物成就，包括天下一切道理，就是这样一门学问。所以圣人以易理通天下一切人的心，用易理来开定天下的事业，并用来决断天下中一切的疑难问题，这是易成书时所为。后代研易者还有进一步说明。唐朝的孔颖达说：“故易者所以断天地，理人伦，而明王道。”^①宋朝易学家程颐说：“易，变易也，随时变易以从道。其为书也，广大悉备，将以顺性命之理，通幽明之故，尽事物之情，而示开务成物之道也。”^②成为儒家经典的《周易》，其定型为今本现状，是有悠久曲折发展的。《周易》经过夏、商、周三朝，定于孔门儒家之手，虽渊源于卜筮，正如马克思所说：“哲学最初在宗教的形式中形成。”^③《周易》正是如此，它用天、地、人三才之道，^④去代替鬼神之道。其目的是总结和概括客观世界的基本规律，以开阔人们的思想和指导人的行动，来开创如何引入吉途，而避开凶境，十翼即先秦时所称的易传，十翼是古人解释发挥《周易》卦名、卦辞和爻辞的。通过解经，即上下经的经文，将其原始宗教的卜筮予以扬弃，加

之以理性思维的思想内容。从易之上下经到十翼的完成，约经历了七八百年，所以卦爻辞所含的哲学智慧，经过解经有了大量阐发，其中有从哲理上为国家管理奠定了基础。

孔颖达和程颐二人所说，都认为易之哲理是阐发客观规律的科学，乃“明王道”，治理国家的根本方略。古人说它是“王教之典籍”，因此历代统治者都非常重视《周易》，唐朝将《周易》列为六经之首，提高了它的地位，历代研究热情一直不减。

我国历史上出现的有成就的封建皇帝多少都从《周易》中汲取教养。汉化较深的清朝康熙皇帝，最具有代表性。他在《口讲易经讲义》的御制序中说：“惟王道法，裁在六经，而极天人，穷性命，开务前民，通便尽利，则其理莫详于《易》。《易》之为书……广大悉备，自昔庖牺，神农，黄帝，尧舜，王天下之道，咸取于此……若乃体诸躬行，措诸事业，有观民设教之方，有通德类情之用，恐惧修省以治身，思患预防以治世，引而伸之，触类而长之，而治理备矣。”⑤

《经义考》中记述了康熙帝以经学为王道治国的法则。并说：其理莫详于《易》，又说：易“观民设教之方”，能治身能治世，援引易理来伸展开，顺其类而推求之，增长之，因为天下万事皆尽在此易理之中，所以治理国家的道理也就具备在其中了。

从易理中汲取哪些在“体诸躬行，措诸事业”上，现在仅举三个主要方面，希望这些能作为企业领导的启示。

一、从阴阳消长转化可用在应变决策上

《周易》以阴阳为主，阴爻阳爻六个符号叠起来，即六个爻，就成了一卦。《易·系辞·上》说：“一阴一阳之谓道”，这一句主要是说：一阴一阳相反相生，运转不息，是宇宙万事万物

盛衰存亡的根本，这就是道。所以说阴阳是八卦的根本，因为由阴阳二者结合交感而产生万物，是一切现象的根本。

《周易》之六十四卦代表六十四个具体的事物，每卦六爻的时位，就代表此一事物在具体条件下所呈现出六个层次的变化，所以六爻的吉、凶、悔、咎不同情况，是源于主客观条件之变化。而宇宙间的万事万物都随时随地在不停运动变化。关于变化，《易·系辞下》：“易穷则变，变则通，通则久。”这三句在《周易集解纂疏·系辞下》的注疏中有如下的说明：“阴穷则变为阳，阳穷则变为阴，剥极必复，复极必剥，皆天道自然之运也。庖牺教民取禽兽，民众兽少，其道易穷，神农则教民播殖，以养其生，是血食穷，则变为谷物，此穷变之大要化，化而裁之，存乎变，故穷则变，推而行之，存乎通，故变则通。”

前面说了，宇宙间万事万物随时随地在不停运动变化，不能只看一时，如大壮卦䷗、乾下震上，本卦四个阳爻，两个阴爻，阳盛阴衰。卦辞：大壮，利贞。按说在大壮的时候，应是大利贞，但未用大字。朱熹注说利在正固。这是说阳刚大壮，容易转向弱的方面。爻辞：“初九：壮于趾，征凶有孚”初在全卦最下端，趾本为足趾，足的功用在行动，壮于趾，即勇于动。征义为往，征凶是以刚冒进必遭凶祸，这就是用刚，而未防止转向反面。爻辞：

“九二，贞吉以中也。”居中用中所以得吉，是刚而能柔之象。

“九三：小人用壮，君子用罔，贞厉，羝羊触藩，羸其角。”在这个爻是说应当谨慎，像禽兽畏网罗似的，不要得意忘形，误触网罗。羝羊壮健，性喜抵触，壮于进，羸其角，是触入藩篱，羊角被挂住了，进退不能，这是戒人自恃壮力的比喻。因此刚壮有配之以柔，以达到刚柔相济的平衡状态。在应变决策上要从调整阴阳关系上，汲取借鉴。大壮虽有可喜的状况，但六爻之九二居中得

吉，其他爻辞反多凶危之义，正是要我们刚柔相济，防患于未然。

再举一卦。豫卦䷏坤下震上。豫。朱熹注：“和乐也”，情况处此应该逸豫了。可是本卦六爻，除“六二……贞吉”之外，余爻不是凶即是险。这是告诫人们，逸乐的生活是好事，但享受惯了，丧志败德，而不能知止知戒，欲罢不能，好事成了坏事。朱熹注六二说：“豫虽主乐，然易以溺人，溺则反而忧矣。”豫卦强调居安思危，要有危机感，处豫而要想到会产生不豫的事，六爻中的“初六，鸣豫凶”。因为它自鸣得意而遇凶。六二，以中正自守不豫得贞吉。“六三：盱豫悔，迟有悔。”盱是仰目上视，是张目仰视来伺察在上以取媚，可是举止不当或者迟了而有悔。九四因多惧不敢豫，因为不是志大行之时。本爻是卦中唯一的阳爻，以阳刚之资，处在阴柔之中，所以失位之爻，不是行大志之时。“六五，贞疾，恒不死。”六五是阴（爻）在阳（爻）上，以柔乘刚，形势不利，如人有疾病，因为知道有病，产生危感，所以才可救“恒不死”。因此管理者要居安思危。“是故君子安不忘危，治不忘乱”⑥，豫卦是告诫人们，根据阴阳消长和互相转化的规律，要居安思危，作出调整，来防止产生负作用。

二、“太和”是国家管理的最高目的与达到目的的方法

《周易》提出的太和境界，是这样说的：“乾道变化，各正性命，保合太和，乃利贞。首出庶物，万国咸宁。”⑦宋朝程颐注：“保谓常存，合谓常和。”⑧又宋·朱熹注：“各正者，得于有生之初，保合全于已生之后。”⑨乾道即天道，天道是刚健中正的，太和即指最高的和谐，指各种矛盾的关系，相处在刚柔相济，而又协同配合，保持了最高的和谐，所以万物生长，天下万国全都安宁。

《周易》所提出的“太和”是作为奋力追求的最高境界。它是国家企业以之施行的有效管理。《乾·彖传》虽是讲宇宙万物生成之原理，实质上说的是物质运动的普遍规律，亦即保持住阴阳对立的平衡，使各种矛盾关系由紊乱的无秩序状态转为协和有序的状态，事物才能相对稳定，如果不树立一个太和境界作为国家或企业奋力追求的目标，一切措施将无从谈起。《周易》以“太和”作为管理国家或企业的理想目标，而且在《经》与《传》中提示了给人们如何处理矛盾以达到理想目的的方法。如《易传·系辞》和《易经》中的两卦，有的地方，从表面上看似乎矛盾，但深入探索，实是平衡阴阳的对立，统一矛盾关系，如《系辞·上》：“天尊地卑，乾坤定矣……贵贱位矣。”乾为天为高，坤为地为低，这就定下了尊卑贵贱的等级在人类社会上，但是《易经》的否、泰两卦的经卦上下一倒换，就出现完全不同的卦和卦义。否卦䷋乾（天）上、坤（地）下，“象曰：天地不交，否”，朱熹注：“否，闭塞也。”象曰：“天地不交，而万物不通也，上下不交，而天下无邦也。”本卦天在上，地在下，是符合天尊地卑如《系辞》所说的情况。否卦象曰：是天地不交的现象，以国家或企业来说，如国家政府领导或企业的领导者高高在上，而不与属下相交往，由此形成的隔离，会导致企业中上下分离，引起管理混乱。

把否卦上三爻和下三爻，上下一倒换，就是泰卦。泰卦䷊乾下坤上，“象曰：天地交泰，后以财成天地之道，辅相天地之宜，以左右民”朱熹注：“财成以制其过，辅相以补其不及。”象曰：天地交而万物通也，上下交而其志同也。”以上是泰卦象象之辞和注文。下面再引古人进一步的说明。“天地之道何道也？一言而尽，曰交而已。君民之情交，故嫫寡达于旒纚，君臣之志交，故幽

侧发于梦卜，天人之心交，故言行感乎日月，大哉交之道乎！”^⑩从上引都是说，相交而致相通，按所谓志同即沟通思想，从而达到认识上的统一。从领导者来说，就是虚心接纳意见，而使下情上达，这是国家或企业稳定发展的保证。

太和思想作为管理国家和企业方面，还可以另一卦为说明。剥卦䷖。剥卦六爻只存一阳爻高高在上，说明是阴气盛，阳气势单。剥义为剥落，本指果木凋谢说的，植物有荣枯，朝代、企业有盛衰，这是物理人事的必然现象。植物的荣枯是由阴阳二气消长变化而定的，朝代企业的盛衰，则是以人事等管理为转移。但自然界是一成不变的，春生秋枯。人事则不同，国家企业盛衰，则系于人员调动、选拔、安排，不似天之自然规律的固定性，加管理得当，使衰败现象无由形成，至少可使迟缓出现，本卦以五阴剥一阳，上九以一阳仅存，要使由剥而复，就要讲处剥之道。按剥卦是坤下艮上，复卦是震下坤上。

处剥之道。“象曰：山附于地剥上以厚下安宅。”唐·李鼎祚注曰：“山附于地，谓高附于卑，贵附于贱……君子当厚锡（同赐）于下，贤当卑降于愚，然后得安其居。”^⑪剥卦卦体是下坤上艮。坤为地，艮为山，不说山在地上，而说山附于地，这是说经过长时期风雨浸蚀山崩土裂而附于地面，是剥落之象。上指统治者、领导者，从此象应悟出在人事方面，即应宽厚对待下属。居上位有贤德的人，不应自满，应谦虚的向地位卑下的属下征求意见，才能取得长治久安的发展，有利于国家或企业的长远利益。

三、从乾坤屯三卦阐发出给领导者的启示

乾坤是天地万物之始，所以《乾卦》：“象曰：大哉乾元，万物资始，乃统天。”《坤卦》“象曰：至哉坤元，万物资生，

乃顺承天。”《说卦》说：“乾，健也”，天体是静止的，但天上的日月星辰及寒来暑往是变化不息的。上经乾卦是取自自强不息之义，卦旨是示人以创业之道，要像天之运行不息的自强，本卦的主要意思教人效法天的自强不息的精神。坤卦：“彖曰：至哉坤元”是说至矣哉坤之元德，地体厚大，因之生养万物，与天之无疆相配合，所以说乾坤是“万物资始”“万物资生”。既然有了万物，管理的需求也就随之而来。按“乾”健，除自强不息之义外，还示人以国家与企业的创业之道，要使国家与企业的领导，和人民大众及被领导的企业人员所应遵循的自强精神。

乾坤是天地之始，乾坤二卦之后的是屯卦。屯卦的象辞是这样说的：“云雷屯，君子以经纶”，按屯卦是䷂震下坎上。朱熹注：“坎不言水而言云者，未通之意。经纶治丝之事，经引之，纶理之。”屯义为难。是说一个事业，在初创的时候，正如宇宙开阔之初，一片洪荒世界，像乱丝一样。一个国家的统治者或企业管理者，管理好事业，如同治理乱丝似的。因为创业之始，要由无序成为有序，才能很好地向前发展。“君子以经纶”是说管理者（君子）缔造他的大业，如同在云雷屯时的处境，屯义是困难，一个有作为的管理者，应从困难环境中冲出去，建立其大业。

屯卦象辞所说：犹如云雷交临的象征，管理者处在此情况下，要善于规划好谋略。水气屯于天为云，云化而为雨，才起大旱之后普降甘霖的作用。当阴天蔽云，即企业万事待举之时，企业家应像雷似的，去摧促云化为雨，使万物蓬勃发展，使事业生机焕发。

本卦象辞与彖辞，所取卦象意义相通，全是雷雨交临，天地晦冥的情况，但含有新生之机，又似创业之始成败未卜，前途又有险象。“彖曰：屯，刚柔始交而难生，动乎险中，大亨贞，雷雨之动满盈……”按这几句话是说：“刚柔始交”，就遇到险阻艰难，

“雷雨之乱满盈”是出现了希望，有了雷摧雨降，下了充足的雨量，使万物欣欣向荣，蓬勃的生气，出现在大地，即是亨通。一个国家或企业创业的阶段，当时所处的环境：正像未开辟的草莱，到处是荆棘，又值天亮前的黑暗，事业前途上多是险阻艰难，克服前进道路之障碍大为不易，必须搞好人际关系，协力同心，才能脱离险境，进入坦途。

屯卦的屯字虽为难，在卦辞屯字后面，却是：元、亨、利、贞。象辞并且肯定的说是“大贞亨”，两者之意全是鼓励人们不要畏惧危难。本卦六爻所说的：“磐桓”“屯如逋如”，“往咎”，“往吉”，“小贞吉”，“大贞凶”，都是对患难处理的指示。

屯义是难，本卦六爻辞也说难，其中还有一层涵义，宋·洪迈说：“乾坤二卦之下，继之以屯、蒙、需、讼、师、比，六者皆有坎，圣人防患备险之意深矣。”^②坎是水，六卦中有坎(水)是险阻艰难之象。从屯卦来说是给国家及企业领导人的启示，是要将郁结未能发展的处境，加以整顿，如治乱丝一样，理出前进发展之道，在艰难环境中冲出去，要力挽狂澜，从困境中拼搏出去，这就符合屯卦的精神。

《易经》共六十四卦，包罗万象，其中哲理性启发都是管理者、领导者需要参考领会的。《易经》之研究，被人们称为易学的研究。此至为恰当，易学是浩瀚学识之总结，又经过六千年来千万人的丰富和发展，在哲理指导性上是高层次的，对任何事物都有指导意义。

①《周易正义》序

②《周易·序》载《二程集》

③《资本论》第四卷《马恩全集第二十卷第二十六页

④见《系辞》：“有天道焉，有人道焉，有地道焉，兼三才而两之。”

⑤朱彝尊辑《经义考》

⑥《易·系辞》下

⑦《乾卦·彖传》

⑧《二程集·程传》卷一

⑨朱熹《周易本义》

⑩杨万里《诚斋易传》卷四

⑪《李氏易传·剥卦》

⑫《容斋五笔·三》

《周易》与亚洲管理哲学

周 止 礼

管理是人类生产活动的必有产物，从原始社会的时候起，有原始人群的生产活动就有了管理，一个人要完成人生目标就离不开管理。哲学是对人生经营所作的反省，管理也是人生经验的一部分，所以对管理经济所作的反省，就是管理哲学。

企业经营者，如果只是为了发财致富，或只是以获得营利为目的，那不是企业家。企业家应有崇高的目标，在经营上要能创新，以新的观念创造出合理的利润来分享给顾客，造福社会。为国家和民族作出贡献，这就要有哲学素养，所以企业家应具备的主要条件之一，即是哲学素养。

亚洲的日本，在第二次世界大战战败后，能在战后废墟上，经过二十多年，使经济增长出现了奇迹，成为经济大国，日本东京也成为世界金融中心之一，就在于日本企业家运用了管理哲学。日本的管理哲学，也成为欧美各国争相研究的对象。在日本大企业中，以松下幸之助所创建的松下电器公司，具有亚洲管理哲学的浓厚色彩，步在日本这个亚洲经济大国之后的，还有亚洲新兴的四个工业国家和地区，在经济发展上也创出奇迹，是同属亚洲管理哲学的范畴。本文只讨论最具有代表性的日本松下电器公司的管理哲学。松下幸之助在日本被誉为“经营之神”。全世界最大的工业公司中，松下公司在1986年排在第二十位，到1987

年上升到第十五位，在日本仅次于丰田。他的事业成功，与其理想及言行多蕴含有儒家哲学的成分分不开，细加检视，他的管理哲学乃渊源于儒家经典之首的《周易》。他的企业经营理念是把掌握宇宙的道理和_レ社会的法则，从管理哲学中发挥了无形资产的作用，他的成功给全世界提供了完整的中国儒家管理哲学思想，在亚洲后起的四个先进开发国家和地区，全受其影响，同属于亚洲管理哲学范围。

正如美国赫德逊研究所创办人何门康（Herman Kahn）所说，他认为儒家伦理思想对东方经济与社会发展，可能正像基督教新教的伦理思想之于西方经济与社会发展，有着同样的重要性和划时代的意义。何门康氏又说：靠勤俭、耐劳、进取的儒家精神，才缔造出高效果的经济_レ发展。

松下幸之助在国际间享有盛誉，在亚洲是第一人。他不单是一个伟大的企业家，而且还在立言方面有突出的贡献，著书有数十种，其早期著作有《大家来想》、《事物的想法与看法》以及《实践经营哲学》。80年代出版了《松下幸之助经营管理全集》25卷，其中有21卷是松下本人之著作，有两卷是松下与他人的_レ对话记录，另外两卷是各国学者专家分析松下选用人材成功的因素，并附有松下与索尼公司总经理盛田昭夫的对谈。《全集》已在港台译成中文出版。

亚洲管理哲学常使西方人有奥秘的感觉，尤其是引用到《周易》更增加了神秘化色彩。《周易》一书自汉朝以来，为人所夸张，又经过纬书的曲解，被人目为是儒学_レ经籍中最诡异之书了，但历代_レ学者研究，大都公认《周易》是中国古代重要思想的总根源。

松下在企业经营上的巨大成功，引得人们常常问他：“到底您的经营秘诀是什么？”松下说：对于这个问题，我的回答是：

我并没有什么秘诀，我经营的唯一方法是经常顺应自然法则去做事。又说：人类无限生成发展是宇宙自然的法则。因此顺应自然的法则所进行的做事方法，乃是适应生成发展的必然的趋势。倘使人类以其微小的聪明才智去思考问题，依照自己所想的庸浅方法去处理事务，违背了天地自然的道理，其失败与挫折乃是意料中的事。因此人类虽然应该运用智慧的能事，但仍然须要遵照超越人类智慧的伟大天地自然法则与道理去经营，才是获得成功的确切保证。^①文章深入浅出，说出了高深的道理。松下所说的超越人类智慧的伟大天地自然法则与道理，在其所著的《实践经营哲学》的编译者注中有如下的说明：“易经系辞曰：‘易有太极，是生两仪。两仪生四象，四象生八卦。所以太极为宇宙之源，立此以统阴阳两仪。太极生两仪，于是有天地之分，男女之别，昼夜相后，寒暑相推。两仪生四象，而有春、夏、秋、冬四季之循环。四象生八卦，于是有水、火、风、雷、山、泽等基本现象之认识。重八卦为六十四卦，而宇宙间各种事务之变化表现无遗。宇宙不断的演化。它的性格生生不绝。故易经曰：‘生生之谓易’。而‘天地之大德曰生。’这就是宇宙生成发展之道理。”又在另一注中说：“易经说：‘天行健，君子以自强不息。’‘地势坤君子以厚德载物’。因为乾是天，其所代表之意义为健。乾卦六爻全是阳，故其象为天，其德刚，其行健。天道有常，寒来暑往，运行不息，故能成其刚健。君子效法天地，故当自强不息也。以此比喻我们做人处事要依照自然法则和顺应天道，……”君子效法天地，就是管理哲学的无形资产之一。按“生生之谓易”见《周易·系辞上》。“天地之大德曰生”见《系辞下》。上引松下书中周君铨所注的两句，所说太简略，又不深入，没有能够释明《周易》与亚洲管理哲学关系，现在从历

代研究《周易》的诸家注疏中汇集以说明之。

松下在前引书中的《事事谋求生成发展》一章中说：“大自然及宇宙是由无限的过去到无限的将来连续生成发展所进化而来。在这个无限历程当中，我们也相信人类社会的共同生活。无论在物质方面或精神方面，也将无限的继续不断地发展下去。”^②松下也提到地球上资源枯竭的问题。这个问题曾引起世界各国的纷纷议论或探讨。“也许再过几十年地球上的资源就会耗竭殆尽。那时候人类将变成怎样？是否就无法生存下去？当前怀有这种悲观想法的人未尝没有。但是我对这个问题基本上的看法并不以为然。世界各种的资源的确有一定限度。在人类继续使用资源期间，资源总有一天会枯竭的一天。但是人类的聪明智慧终将发现或找出可代用的物质来，这是必然的。证诸世界历史。人类就是这样进化而来的。”^③就以人类所用的能源物质来说，最初是用木料，后来才用煤，再后是用石油。现在用铀为核发电的原料。到不了21世纪之末，世界上的产油区所储藏的石油就枯竭了。但已有相当多的办法，来解决石油资源枯竭的问题。在这里举一个例子来说明，用水代汽油为燃料，初步已经成功了。菲律宾人丹尼尔丁格尔，经14年研究发明了用水代替汽油，只先用汽油将汽车发动机发动起来，就可以用水为燃料驱动汽车前进。事事谋求生成发展是符合《周易》：“生生之谓易”的。

在《周易本义》中宋朝朱熹注：“阴生阳，阳生阴，其变无穷，易之理如是，故其书亦如是。”清朝陈梦雷之《周易浅述》也照引朱熹之注。阴阳从古以来解释为万物化生之基本因素。至于阴生阳，阳生阴是形而上学的抽象化，我们在此先不用管它，其中最主要的一句，就是“其变无穷”。人类所利用的能源，正是“其变无穷”的最好说明。如已经使用的如木、煤、石油、核

原料（铀），还有正在发展中的太阳能，风力、地热，海潮等等。陈梦雷说：“易变易也，天下有可变之理，后人有能变之道……文王示人以可变之几，则危可安，乱可治，特一转移间尔。”④

《周易》之易，其主要之义就是变易。松下根据这个“其变无穷”说：“假如世界资源再过几十年会被使用枯竭时，人类的生活一定终会造成困窘，届时我们的企业经营非设法谋求适应不可了。”又说“生成发展的原则，在大自然宇宙及人类社会当中运行不息，我们的企业就在这种运行不息之中从事经营。”⑤这两段话把“生生之谓易”的哲理用活了。为了进一步阐明其涵义。再将另一注释引出来。荀爽曰：“阴阳相易转相生也。疏：阴极生阳，阳极生阴，一消一息，转易相生，故谓之易。……阳入阴，阴入阳，二气交互不停，故曰生生之谓易。”⑥注疏所说，简单讲来阴阳二气交互万物就化生。《史记·太史公自序》：“易（经）著天地四时阴阳之行，故长于变。”再引《周易》进一步来说明。“天地变化，草木蕃。”⑦也就是说生生不停运行不息之理，松下把《周易》哲理能用于企业经营上了。

松下经营其企业发展的经过，完全符合“天下有可变之理，人有能变之道。”下面即把他的经历列举出来：1904—1905年在大阪火盆店的铺子里，既是学徒，又是保姆，三个月后转到五代脚踏车店当学徒，当了六年学徒，因为他勤奋有为，得到赏识，学到了经商之道。1910年，转入大阪电灯公司作见习工。到了1917年开始了他的“能变之道”，辞去大阪电灯公司职务，他创造了电灯插座，而且自己去向电器批发商请教，学习掌握产品市场行情，他不仅能创新产品，而且学会了推销。第二年就创建松下电气具制作所。至1928年，他的制作所制造了脚踏车上用的电池式电灯。推向市场销售，取得了畅销成果。1925年，其制作所的电

灯装配工厂成立。从1927年到1929年其制作所又成立电热器制造厂。开始销售电炉。他从制作电灯插销座到电炉问世，真是历尽了能变之事。他不只从生产方面变，也在变上求发展，在1935年，电器制作所改组为公司组织。到了日本侵华战争开始的第二年，他不露形迹的，从民用工业转向与军用工业有关方面发展。创立了电动机公司。不久，到1940年日本政府就公布了电力国策纲要，松下抓住了一个可变的机会。军事用品订单就源源不断而来了。随着日本侵略战争的扩大。他再变，创设了松下造船及飞机制造厂，这是在1943年。1945年日本战败投降。日本全国几乎都成了废墟。松下的企业也受到严重摧毁。松下面临到了绝望的境地，而他却从《周易》中汲取了动力，就是：“文王示人以可变之几，则危可安，乱可治。”当时日本社会经济一片混乱，黑市盛行。全国陷入贫穷的环境中。他知道他的企业由危而安，须要举出个标志旗号来，使能符合战胜国与战败国人民的心愿。于是在1947年由他倡组成立了P.H.P研究所（Peace and Happiness through prosperity），意为通过繁荣，以达成人类的和平与幸福。

研究所的成立，是个巨变。他从中得到了超出“危可安，乱可治”的范围，从国际上也捞到了莫大的经营益处。到1950年，美国驻日占领军总部下令解除了松下财阀的整肃令，给他的企业恢复开了绿灯。

松下把“危可安”贯彻在经营理念上。日本由于战败，所有企业都陷入了绝境，可是他从儒家哲学宝库——《周易》中认识到“危”和“安”、“乱”和“治”，是正反的两个方面。关于在危中求安，他说了如下的话：“战争结束以后，日本对海外市场的开拓，增加了许多机会。当时我们对于海外的基本经营策略，与国内经营策略并无二致，仅在具体的经营方针上，与执行

方法的运用上，尽量去适应当地国家的个别需要。此外也考虑到能为各国政府及人民所接受。”^⑧日本国内的企业危机主要是战败后日本人民是穷困而缺乏购买力，他将市场战略转向国外市场去开拓。他在1951年去美国考察，美国是战胜国，美国人民在战争期间积存了很多储蓄，购买力是强的，所以亲自去探路，寻求买主。

为了从危中求安，进一步长期巩固下去，他看准了有巨大发展前途的电视机，在1952年，同荷兰菲立蒲公司订立合作生产电视机的合同。因为日本工人工资低，工人工作时又比欧美长，故此产品价格低，能在欧美打开市场的销路。第二年又在产品种类上，变中创新，尽了“能变之道”，开发了电冰箱制造，市场推销顺利。同年去欧美考察，亲自了解欧美市场的需求，并吸取欧美先进技术，来改进提高它的产品质量，这也是他“能变之道”。

松下掌握的可变之理与能变之道，不只表现在不断推出新产品，而且在企业组织上也在变。1956年他把事业部改变为新事业部。新的含义就是去旧更新，亦即“易，变易也。”变易在其企业中的应用，是符合其企业经营之利益的，也有助于其企业长远之发展。

松下在日本战败后，其企业所受毁坏的程度，达到破灭的边缘。他本人又被驻日占领军列为整肃的日本财阀之一。但他能将儒家经典《周易》的哲理应用在经营管理上，再加上他刻苦耐劳，也是其企业复兴的原动力，正如《周易·困卦》的彖辞所说：“困而不失其所亨。”象辞中说：“君子以致命遂志。”他对《周易》这两句话有深刻的体会，他说：“人类的社会不可能走到尽头。几百万年来，人类一直继续生存及进步到今天，绝对永无止境，因此，我相信今后仍然会如此，尽管会遭遇许多困难，但最后必能找到相应的对策，这虽然不容易，但为了适应动

荡时代，经营者至少在基本上需要这种信念。”^⑨所以他能从困境中摆脱出来。

松下说：“人类依照自然法则与生成发展进行共同的生活。”^⑩这几句话是从《周易》几个卦和各卦的注疏体会而得的。他深入浅出的总括为超越人类智慧的自然法则。

为了探源索隐，我从《周易》中钩索出原句并加以说明。先将原文列举在下面。

《周易·系辞》：“天地之大德曰生。”孔颖达注：“言天地之盛德，常生万物而不有，是其大德。”又崔憬注：“后人行易之道，当须法天地之大德。”

《周易·益卦》：“曰：……天施地生其益无方。”

《周易·后卦》：“天地相遇，品物咸章。”

《周易·咸卦》：“天地感而万物化生。”

《周易·恒卦》：“日月得天而能久照，四时变化，而能久成。”

《周易·同人卦》：“唯君子为能通天下之志。”

《周易·泰卦》：“天地交而万物通。”

我认为松下将“天地之大德曰生。”必定心领神会用于企业经营管理上，首先是因为他独具慧眼，明确认识到企业是社会的公器，不能只为发展自己的企业，过份的竞争，竞争一旦激烈起来，就会发生冲突，冲突结局，就会导致一方失败，另一方力尽精疲，或两败俱伤。这是一种短视作风，其害处是大的，所以松下认为竞争不可过份。“行易之道，当须法天地之大德。”大德也就是共生存而不只是独家企业生存。宇宙的自然法则，就是“天施地生”。企业经营应照顾到整个国民经济的利益。社会法则可从《周易》中的“天地感而万物化生”来阐明。因为企业经营运

转必与许多有关系的方面有接触与往来，如原材料的购买，产品的经销，以及资金周转等许多关系方面。松下的经营管理，领悟到《同人卦》之“唯君子能通天下之志”，运用到企业经营，方是“通天下之志”，而使“品物咸章”，使各方表显于世。天下之志也就是宇宙法则。“通天下之志”是说企业应从发展中求长期共存。而不搞独家垄断。在《恒卦》中有言：“日月得天而能久照。”没有宇宙的存在，日月怎能久照呢？这是松下所遵循的。他说：“无限发展进行共同的生活。”他又说：“人类依循自然生成发展的原则，对于本身及万物共同生存，具有永恒无限发展之权利与责任。因此人类应该具有正确的人生观，每一个经营事业的个体更应该具有其自觉性。进而建立坚强的信念，这样才能使企业经营生成发展下去。”^①日本经济之所以能够取得高速度发展，在第二次世界大战日本战败后的30年内成为经济大国，又是头号贷款提供国，并且有巨额贸易顺差，海外投资有100亿美元。松下在日本经济发展中所起作用突出的，具有代表性，如松下企业的营业额，从战后至80年代初增加了4000倍以上。在日本财团中松下是最受尊重的一个，因为只有他是一代人创建起来的，在世界最大工业公司的50家中名列第15位。这是美国《幸福》杂志公布的1986年名次。

西方对亚洲管理哲学认识是不够的，根据美国帕斯卡尔和阿索斯的调查分析以下几个原因：“明确承认占有市场份额的重要性。只要产量提高能使成本有所降低，就将其收益通过降价转给顾客。……通过创造上积累的经验，得到节约和降低价格的手段。建立起防止竞争者打进市场的壁垒。……从一开始，松下就不想当技术先驱者，而是强调质量和价格。……在市场上立足于它的式样。质量和价格，使它成为当时在同类产品中最畅销的产品，

松下在其组织结构的革新方面总是处于领先优势。……松下公司认为划分产品部是可以使业务规模变小和易于经营管理的一种方法。……每个产品部都能自由的活动，就像每条船有它自己的船长一样。这样产品部经理们的积极性就被激发起来。他们的目光敏锐地盯着市场，就像船长盯着天气一样。”

“松下划分产品形成了分权制，他意识到这种分权制有内在的缺点。并趋向于摆脱总公司的控制。同时，也难于使各产品部之间的合作。松下通过对四个关键性能的集中化来平衡朝向分权的推动力。首先他任命了一批直接向总公司汇报工作的主计长，建立一个全面集中的会计制度。第二，设立一个公司的银行，各产品利润必须交银行，需要资金时可向银行贷款。第三，集中人事权。认为这是关键性资源。第四，对培训工作集中管理。”^②以上是两位美国管理学专家对松下企业经营所作的调查，并赞扬了其优点。

美国管理学专家分析了松下经营管理优点，但并未触及到其核心实质，也就是未提到他的经营管理精髓。松下经营理念，乃是亚洲管理哲学，而亚洲管理哲学以《周易》为中心。松下在其所著的《实践经营哲学》中，深入浅出的阐发了《周易》哲理在管理上的运用，是书译者注明其渊源于《周易》。他从《周易》中学到经营理念，是他取得辉煌成就的主因。

①松下幸之助《实践经营哲学》周君铨译，第35至37页。

②同上引书第14页。

③同上引书第15页。

④陈梦雷《周易浅述》卷八。

- ⑤松下前引书15及14页。
- ⑥李道平撰《周易集解纂疏》卷八。
- ⑦《周易·坤·文言》
- ⑧松下前引书第8页。
- ⑨松下幸之助《经营管理全集·金字招牌生意经》。
- ⑩同上引书第21页。
- ⑪同上引书第23页。
- ⑫理查德·帕斯卡尔等著《日本企业管理艺术》第13至14页。杨道南等译。

乾卦六龙的管理思想

周 止 礼

《易·乾卦》，“象曰：大明终始，六位时成，时乘六龙以御天。”这几句大意是，它是宇宙光明的开始和终结的根源，它包含六个爻位的程序，形成宇宙时间的作用，犹如六条龙一样，连续不休地驾御天体运行的规律。其另一层意思是：圣人立六爻是以通顺了乾的情，乘六龙是行乾之道。

经卦的乾☰是取天之象，意为天人合一思想，别卦的乾☰是取其自强不息之义，所以《说卦》说：“乾，健也”，本卦的卦旨在示人以国家与企业的创业之道，要遵循八卦中乾卦的“安人”概念，是与国家领导与企业领导的日常工作有重要的关系，因为安与危是相对的，古人曾说：“人有理则安，无理则危。”^①要使企业中领导者与被领导者上下相安，才能使企业蒸蒸日上。“安人”就是搞好人的修养。

《周易·乾卦》第一句是“元、亨、利、贞。”元为始生万物，无偏私、泛爱及于群众，这是天的元德。一个国家领导人，企业领导者，要体现天的“元”，以达到仁者爱人，则身为国家领导 & 企业领导就当之无愧。元居于众美德的首位，所以古人说：“元者善之长也。”

“亨”为万物生存繁荣茂盛之意，可以称作亨通，亨通能使诸物合聚，吸引住众多的人，一个国家或企业的领导者应体现天

的“亨”德，待人接物，周旋于众人之间，都能恰到好处，没有迟滞的地方，也就是礼貌的周全。

“利”指天地阴阳相合，从而使万物生长，各得其宜，这就是天的“利”德，一个国家或企业领导者能体现天之“利”德，以利物之心与人相合而不争，就是以处事得到相宜，而且还合乎义理。

“贞”是天地阴阳相合而且吉正不偏向，作到这一点，则万事万物，能够正直，凝结而长久，不会使单位出现散沙情况。要作到“修己以安人。”^②，就能体现天的“贞”德，信守正道，绝不受不良影响，正己然后正人，这样就没有事作不到的，足以办好万事。

有了这四德，即：“乾：元、亨、利、贞”。是可以简括为仁、礼、义、事。行仁能得众，行礼能联合群众，行义能利众人，行事能将事办的上了正轨。这四者作好了，即合乎乾卦，元、亨、利、贞的四德。这四点可以概括为两项，即管理职能的领导与用人。

以上是乾卦辞的解释。乾卦设六龙为象，也就是乾卦六爻皆龙为象。

“初九，潜龙勿用。”按初九是指乾卦第一爻，爻位在下。潜龙一词，先解释一下龙，龙在我国文化中的迹踪是源远流长的。河南濮阳发现“华夏第一龙”。濮阳西水坡遗址中，发现有蚌壳塑的龙体等，断定它是一处距今6000多年的仰韶文化时期的遗址。古史传说远在伏羲时代，只存在于万物有灵论中而不存在于生物界的一种虚拟的神物。虽然传说中龙在我国古代是一种想像的神奇动物，在自然界并不存在。中国人心目中却一直活灵活现，栩栩如生，龙在实际上已成为中华民族和文化的象征。

在原始社会时代有万物有灵论的意识，在我国根据古代历史资料上的记载，远在伏羲传说时代，就有以龙为标记和以龙为官

名的，如龙师。中国文化的龙可以三栖：空中、水中、地上，并可以表示为天，即适应于抽象的天，因为它变化莫测、隐现无常，所以乾卦的初爻就以乾龙作表示。

周易八卦与六十四卦，乃至三百八十四爻的变化，都是表示天地万物与社会人事中变化不定的道理，龙所表示的变化莫测、隐现无常，正合《周易》之“变动不居”的哲理。

“象曰：……潜龙勿用，阳在下也”是说龙所反映乾阳之变化，在初爻之时是刚刚开始的时候，它的能力还没有显现出来，也不要显现出来。初九是企业发展的起步，或者一个企业领导者，当他接管一个营业不振的企业之时，虽胸怀大志，心有成竹，但羽毛未丰，须有含蓄的功夫。即解决问题，处理问题时，并不用所掌握企业领导者手中的权说话，也不只用一般的估计和推理，而是“藏诸用”⑤用调查研究，对问题做由表及里的深入细致的分析，定出周密而切合实际的可行方案。潜龙勿用中之“勿用”二字含乃用之意，然后可期于大成。所以本爻的用意有两个方面，以积极方面讲是教我们在创业或改进企业时，要深沉含蓄；在消极方面防范企业发展中阻力之害，汤遂球在他所著《周易爻求物当名》中说：“初故潜，潜故勿用，传曰：藏诸用，勿用乃用。”这是说“初”本是潜，“潜”本是勿用，是把力量含蓄不发，则达到了勿用乃用之境了。按“勿”包含有不可用、不能用和不必用之意。即是说时机未到，不可逞能，需“藏诸用”，等待时机来临。

“九二，见龙在田，利见大人。”晋·王弼注曰：“出潜离隐，故曰见，龙处于地上，故曰在田”④如诸葛亮隐居时，他躬耕陇亩，有人同意他自比有管仲乐毅的才干。当刘备要谋求他多年来没有机会扩充势力，又无固定地盘的情况，他依附曹操，又

投奔刘表，表恶其能，不敢重用他，四处奔命，十分狼狈。刘备与诸葛亮二人，一处于有“出潜”之要求，一处于离隐之机会。当刘备为曹兵所破之后，因与刘表有同宗的关系，所以到荆州投奔刘表，刘曾访士于司马徽，徽对刘备说：你所说的人都是儒生俗士，“儒生俗士，岂识时务，识时务者在乎俊杰，此间自有卧龙凤雏，备问为谁，曰：诸葛孔明、庞士元也。”^⑤按卧龙与凤雏是比喻奇才，但尚未发展其才能。

刘备要摆脱困境，是求“出潜”，诸葛亮也遇到离隐的机遇。刘备所尊重的徐庶，也推荐诸葛亮，并说此人不可召见，“将军宜枉驾顾之。”刘备冒着严寒时节，亲自带着关羽张飞到隆中，去了三次才见到，就是有名的三顾茅庐。一席隆中策，分析了几个割据称雄的人，河北袁绍，淮南袁术都已失败，曹操孙权都不可轻视，凯伺不得。就只有荆州的刘表父子，和益州（蜀）的刘璋，比较容易对付，劝刘备将这两地盘夺过来，这就是定下了三分天下的大计。

此爻“见龙在田，利见大人”。可引申到，由于诸葛亮离隐，帮助刘备逐步扭转了大局，博望坡一战，把曹操的十万人以火攻打败，又使巧计，火烧新野，在危急时刻，联吴抗曹，火烧赤壁，大败曹兵，终于形成了三国鼎立的局面。

“九三，君子终日乾乾，夕惕若厉，无咎。”疏：“郑注：六爻位象三才，三为内卦之终（顶之意）而有参天地之功，故五爻皆以龙兴，而九三独称君子。”^⑥本卦下乾三爻是事业的基础，上乾三爻是事业的大成，而事业大成，完全在基础良好，正是千里之行，始于足下。九三居于下卦之顶峰，所象征是国家建立与企业创始时的小有成就的阶段。

晋王弼对此爻是这样说的：“（九三）处下体之极，居上体

之下，在不中之位，履重刚之险，上不在天，未可以安其尊也；下不在田，未可以宁其居也。纯修下道，则居上之德废，纯修上道，则处下之礼旷，故终日乾乾，至于夕惕，犹若厉也。居上不骄，在下不忧，因时而惕，不失其几，虽危而劳，可以无咎。”⑦这是说九三处于下乾卦（按六十四卦每卦全由八卦重叠而成，所以每卦都含两个单卦，称为上下体或内外体）二五爻称为中，此为九三爻，所以说在“不中之位”至于“履重刚之险”指九三爻下二爻均为阳爻，成为重刚，因此地位险而难。九三之位即不能“纯修上道，必须慎重对待，因此要终日乾乾，至于夕惕”就是说整天自强不息，以致到了傍晚，一天将要过去，仍然小心翼翼（惕）的。

九三说的是人事道理，所以不以龙为比喻，而用君子为代表，君子在今日比喻为国家或企业的领导，居这个爻位不要因事业小有成就，忘其所以，甚至得意忘形，这是企业在创业时的大忌，所以在九三爻这个阶段应终日自强不息，到了一天将尽之时，仍小心翼翼，像面临危险是的，如周文王在创业之时：“文王卑服，即康功、田功……自朝至于日中昃，不遑暇食……文王不敢盘于游田”⑧这是说周文王也曾从事过卑贱的劳作。加修整道路、耕种田地……从早晨到中午至下午，忙碌得无暇吃饭……文王不敢把各邦国交来的贡赋用在游猎玩乐上。真正作到克制自己的不正当欲望，真是作到了“夕惕若厉”，终于到武王时翦灭大国商，统一了中国。建立了周朝。周公旦以叔父辅年幼的成王为天子，曾对他儿子说：“我是周朝创立者文王的儿子，建立周朝的武王之弟，天下之中我的地位不能算是低下吧！可是当我洗头时，有人来，我就握头发去接见，当吃饭时曾三次吐出口中之饭，去接见贤士，全是怕失去贤士之心。”同样是夕惕若厉，自

强不息。

周文王施行善政，“日昃不暇时”，“终日乾乾，夕惕若厉”不单摆脱了羑里之困境，并从纣王那里所赐弓矢斧钺，使西伯有了征伐之权，加速了势力的发展，以上引的古史可作为企业家推动企业发展的借鉴。

“九四，或跃在渊，无咎。”九四与九三两爻，同居全卦之中，盖九四之位，上不在天，下不在田，这两点与九三相同，而人位则不如九三居于下卦，理与例见下述。本爻之“或”字，是欲进未定之辞，“或跃”犹“在渊”也，当局势有变动之时，欲进未定。所以有在渊之象。

九四以阳居阴位（四是阴），阳志于进，阴是对进不果断，本爻是表示欲进不定。犹豫难决，这种情况，举个国际间的斗争，企业领导者如何在决策上从下面所举史实与实际工作对照，藉以借鉴，达到古为今用，用在管理上来。如三国时赤壁之战前夕，曹操大败刘备，又乘荆州牧刘表死亡，其子刘琮又投降曹操，在大好时机下，曹给孙权送一恐吓信：“近者奉辞伐罪，旌麾南指，刘琮束手，今治水军八十余万，方与将军会猎于吴。”这封信首先吓坏了孙权的部下谋臣，张昭等首先发言，主张投降曹操，其理由是曹操不只是挟天子令诸侯，而且长江天险已经是双方共有，曹军势众有压倒之势，投降派占了上风，鲁肃在会上没有发言，乘孙权离座更衣时，追到屋檐下，权知其意，执着鲁肃手问道：卿要说什么？鲁肃说：刚才众人所说的话全是耽误将军，这些人成不了大事。我鲁肃可以投降曹操，孙将军你不能，为什么呢？因为肃降操，操在最低限度上还可以委任为小小的科长，大可以升到州郡之官长，将军迎操，曹操拿什么职位给你？你的出路是什么？将军应早定大计，切勿犹豫。孙权就是正处在“在渊之象”。也

是“上不在天、下不在田”，用易理的天人之学来说，天地两才不具备，而人位又不如九三，即孙权不如鲁肃。孙权还不能决，召回周瑜，周瑜给他分析了双方的条件，周瑜说：“操虽托名汉相，其实汉贼，将军以神武雄才，兼仗父兄之烈，割据江东，地方数千里，兵精足用，为汉家除残去秽；况操自送死，而可迎之邪？请为将军筹之，今北土未平，马超韩遂尚在关西，为操后患，而操舍鞍马，仗舟楫……今又盛寒，马无藁草，驱中国之众，远涉江湖，不习水土，必生疾病，此数者，用兵之患也，而操皆冒行之。将军擒曹，宜在今日。”⑩“是夜，瑜复见权曰：诸人徒见操书言水步八十万，而各怀恐惧，不复料其虚实，便开此议（指降曹），甚无谓也。今以实校之，彼所将中国人不过十五六万，且已久疲，所得表众，亦极七八万尔。尚怀狐疑，夫以疲病之卒，御狐疑之众，众数虽多，甚未足畏。瑜得精兵五万，自足制之，愿将军勿虑！”⑪孙权所处情势，正如本爻九四，他考虑了成败因果，然后行动，作了决定。他向小成的界限迈出，向大的成就跨越，本爻“或跃在渊”可以用《左传·昭四年》：“或多难以固其国，或无难以丧其国”来说明，孙权从困境中巩固邦基，而有发展，如在渊中跃出，而得到无咎的结果，那就是历史上脍炙人口的赤壁之战，大败了曹军，奠定了三国鼎立的局面。多难兴邦，企业的困境如何扭转，从乾卦九四的易理，可以提高我们的能力，证以孙权从困难中突破，巩固了邦基，并有大的发展，就是很好的史实榜样。

“九五，飞龙在天，利见大人。”本爻是说国家或企业领导者处于最佳的情况。因九是阳爻之名，“六爻皆天德，而五乃天位。天德之得位者，唯有是德。”⑫什么是天德？就是乾道，并且六画皆奇，奇又是阳之数，所以是纯阳，纯阳就是至健，因此

说：“九五刚健中正”，一个国家的领导者，有成就的企业家，应是善于体会“乾道”的，乾是刚而能柔，谦卑逊顺，如周武王克商之后，下访商朝遗老，足见其虚怀若谷，箕子回答武王，陈述治国之大法。正是“五在天位，故曰飞龙。此武王克殷（商）之爻也。”^⑫

公元前1254年，殷（商）武丁，即商宗，举傅说于版筑之间，任以为相，傅说曾隐居，代胥靡刑人筑道，武丁任用他，使殷国大治。在武丁统治的五十多年间，可说是殷朝最强盛时期，所以司马迁说：“武丁修政行德，天下咸欢，殷道复兴。”^⑬

《诗经》中的五篇商颂：其中《玄鸟》《殷武》都是称颂武丁的，关于武丁治国的伟大业绩，《诗经·玄鸟》等及《孟子》都有记载，这与武丁柔逊自谦有关，又有识贤的能力，可以说武丁在君位有君德，是以人民有利见大人之喜。

我认为“利见大人”就是武王见箕子和武丁见傅说这样的贤者，也就是尊重人才发现人才。虽然历史发展上的不同阶级社会都有各自其根本利益的需要，虽然有不同的界说，但皆有相同之一点，即是凡有志于建功创业的杰出领导者，都为了它的事业或企业的发展，无不用贤、敬贤，因此谦卑柔逊，商武丁得傅说，文王与武王得吕望（即姜子牙）都是得到贤人，因而一个使国家大治，一个创建了周朝。

《吕氏春秋·期贤》：“凡国不徒安，名不徒显，必得贤士”。《求人》篇云：“身定国安天下治，必贤人。”可见“利见大人”之用多么大。吕不韦在《先识览》中说：“贤主得贤而民得，民得而城得，城得而地得”。又在《赞能》篇中进一步加以说明：“贤者责人以仁，（原文贵字作善，今从许维遹改）中人（任人）以事，不肖者任人以财，得十良马，不若得一伯乐，得十

良剑，不若得一欧冶，得地千里，不若得一贤人……文王得吕望而服殷商。”以上是说商朝周朝得贤兴邦之例，可以为本文作为说明的，到了春秋战国社会大动荡历史时期，“利见大人”用贤的实例更是多得很。

春秋时期，因齐国在经济文化上都比他为先进，具备了首先称霸的条件，主要还是齐桓公不记私仇，将在争夺宝座时险些射死了他的管仲，任用为相，把国政托付给他，并称他为仲父。齐桓公对管仲及他所推荐的人，真是作到知而用之，用而任之，任而信之，不猜忌。韩非曾以其合作者比做衣服，来比喻君臣合作无间，“管仲善制割，宾胥善制缝，隰朋善纯缘，一衣成君举而服之。”^④这个比喻说明齐桓公能九合诸侯，一匡天下，成为春秋时期的第一个霸王。正是“圣功既就，万物既覩，故曰：利见大人矣。”^⑤

“上九，亢龙有悔。”以六爻的爻位来说，上是最上的一爻，上九是位到最高处，再上进就无位置了。又无法下降。因此说“亢龙有悔”，悔的涵义是错误。从《易经》中阴阳之理来说，位到极处必变，阳极则生阴，阴极则生阳，这是消长盈虚一定之理数。

王肃注云：“亢者，穷高也。”穷高是位到极处。本来九五之尊就是高的顶峰，过了这个顶峰，则是上九，到了上九就是亢，穷高就是高而过份，太贵了，因此下面的人难于亲近，免不了凭藉财势，刚愎自用。如石油国际垄断组织石油十姊妹，在操纵世界石油方面，它是处于穷高之位。不久欧佩克一出现，石油十姊妹的威风一落千丈，这就是物极必反，乐极生悲。由石油十姊妹过去的独霸过份产生了悔，大错已铸成，利润损失的祸害，也随之而至。郑玄解释“悔”字，义为小疵，是有理由的，因为

乾含有刚强之义，不愿对乾之刚强有所贬低，所以不用吉凶二字，而只说“悔”，所以国家领导人，企业的领导者，应当以此爻吸取教训，领导者地位越高，在德行方面应表现得越谦恭。

《文言》：“上九亢龙有悔何谓也，子曰贵而无位，高而无民，贤人在下位而无辅。”这是孔子根据上九的爻辞，说居于高位的领导者容易犯错的通病而告诫说的。登上过份高位的龙是会产生悔的，为什么呢？因为“贵而无位”。荀爽曰：“在上故贵，失正故无位。”失去正当上进的位，就是无位。“高而无民”是说他地位太高了，远脱离下面的群众。九家易解释说如太上皇，难有亲上面的人。至于“贤人在下位”，是指两阳，即九三与九二，比为贤人。“无辅”即得不到辅助，所以一动就有悔了。

要想求得贵而有位，高而有民，并得到下面的贤人为辅。就是要作到屈己尊贤，或待贤如师。如唐朝的狄仁杰受到武则天的优礼，把狄仁杰从豫州刺史调到京师，升为宰相。一天武则天对狄仁杰说：你在豫州之时，治理有方，名声很好，但有人说你坏话，你想知道这些人吗？狄仁杰说：如果陛下认为我有过错，我当改正，如果陛下知道我的过失，这是我的幸运，至于谁在说我的坏话，我是不想知道的。武则天认为狄仁杰量大能容人。在这方面武则天与狄仁杰二人，都作到贵而有位，高而有民，能屈己容人，才能得到下面贤人的辅助。这是武则天执政时期中，文武大臣都愿为之用，也是她作到“亢不至悔”。⑩

美国企业家，石油大王洛克斐勒，他在石油界成就最大，积累了巨大财富。他认识到适当的财富给人以自由，就是本爻所说的亢，也就是穷高，则必产生悔，所以他在慈善事业的捐款数目居美国的首位。他家所经营的美孚公司能历久而不衰。因此避免了“贵而无位，高而无民”的凶境。

“用九，见群龙无首吉。”按《易经》占筮之例，凡得阳爻者用九不用七，得阴爻者用六不用八。九六为动爻，七八为不动爻，《易经》占动，故用之。“用，可施行也”（《说文》）。南齐·刘瓛说：“总六爻纯阳之义，故曰用九。”刘为当世大儒，他的说法为唐代解易的著作所采用。^⑦不是今人、台湾学者傅隶朴所说：用九乃爻外附加的意见。

本卦是纯阳卦，六爻俱是阳，九是阳的代名。而用九含有刚健之意，刚健是历代成大功创事业，必须具有的条件，它是创业奋斗的精神。但是国家领导人，企业领导者，如果对待被领导的职工，持刚健的态度，容易表现成态度生硬，则事情会弄僵了。这要深入理解本爻用九的含义。本卦六爻都是以龙为喻，因六龙即六爻。^⑧九三及九四，虽未明言龙，实际仍是以龙为喻的。龙，鳞虫之长，能幽能明，能细能巨，能长能短。这是《说文》所释。这种古代传说的神奇动物，不只变化多端，还能兴云作雨。因此用九含有两层意，一层是刚健，一层是阳——龙的灵活性。

“见”字作表现解，表现是六爻即六龙，而每一爻全含有刚意，也无一不吉，但必要群龙无首时才吉，这是为什么呢？李道平汇集了古人研易的注疏，作了下面的解释：“象曰：天行健，君子以自强不息，用九天德，不可为首也。宋衷曰：用九六位皆九，故曰见群龙，纯阳则天德也。万物之始，莫能先之，不可为首，先之者凶，随之者吉，故曰无首吉。疏：六爻皆九，故用九，六位皆取象龙，故曰见群龙。乾纯阳为刚，刚为天德……文言曰：乾元用九，天德即乾元也。大哉乾元，万物资始，万物之始，莫能先之……先则过刚，故凶随，则柔以济”。^⑨

按上段大意是说：《易经·乾卦》发扬了自强不息的精神，鼓舞了人们的旺盛精神状态。总而言之，六爻的纯阳，就是天德，

但不可为首，因为六位全是九，所以呈现群龙的局面。在这种局面，不要冒失抢先，抢在前面遭人嫉，结局是不好的。“先则过刚，故凶随”，即是先则刚，难免进入凶境，应当用柔来调剂，如在日本被称为经营企业之神的松下幸之助，他创建了松下电器公司，是日本首屈一指的大企业，但他不是以“刚健居人之首”而是以柔逊方式来处理日常诸事，如每当他领着客人参观他的工厂时，随便走到一个工人身旁时，他即对参观者说，他是我们的经，使这位工人觉得自己工作优异，本企业最高领导者，才这样赏识他，又认为经理一职在不久的将来他是有可能当上的，松下给人认他会是众多经理的一员，正符合“见群龙无首，吉”用九的哲理。理

本卦是以刚占主要地位，表现在六爻都是刚，并无一且不为吉，但是一个国家领导者或企业领导人，不能够只单凭刚健这单方面，想办好全部工作，作为一个聪明的领导，重在用人，不在各方面突出表现自己，使被领导的职工各尽所能，发挥出大家的智慧，共同管理好国家或企业。如春秋时期郑国的子产，在他执政的26年，无论在政治、经济，以及外交等管理方面，均有卓越的贡献。现在只就对“群龙无首、吉”，这句易之哲理来说，“子产之从政也，择能而使之，冯简子能断大事，子太叔美秀而文，公孙挥能知四国之为，而辨其大夫之族性班位，贵贱能否，而又善为辞令，裨谌能谋，谋于野则获，谋于邑则否。郑国将有诸侯之事，子产乃问四国之为于子羽，且使多为辞令，与裨谌乘车以适野，使谋可否，而告冯简子使断之，事成乃授子太叔行之，以应对宾客，是以鲜有败事。”②

这就是说，子产能发挥出决策层中每个人所长，如子太叔长得秀美，举止温文儒雅，公孙挥对各国情况了解最深，写文章说话又善于措辞，裨谌的谋略多而广，但要到野外才能把谋略想

好，在城内就想不出来。子产每有国家大事先向公孙挥了解外国情况，并叫他将应说的话都准备好，然后他同裨谿乘车到野外筹划，将想好的谋略，请冯简子决断，作好决策交子太叔去执行。因为这样，郑国在国际间交涉的事务很少遭到失败。以上是子产的事迹，正好是“用九，见群龙无首，吉”的哲理最恰当的史迹注释。

企业员工能尽力而为，发挥每个人所长，是符合“群龙无首，吉”的，如在国际商用机器公司（IBM）具体工作环境中是没有监督者，而只有助理这个职位，起指导及协助工作，所以国际商用机器公司成了建立公司文化的典范。可见“群龙无首”是“吉”的。再举一个例子。日本丰田汽车厂是使世界所有汽车厂感到的最可怕的对头。它成功秘诀是多的，其中一项是如下所述的：一天，人们吃惊的发现，丰田先生在他担任领导期间从不参加董事会的会议。他说：我的权力太大了，如果我参加会议，那会出现什么情况。人家都听我的，不敢发表与我相反的意见。人们首先会说恭维我的话。相反，如果我不在场，领导者们——董事会将会尽力制定一项正确的政策。世界上最成功的汽车领导人，多么巧的合乎“群龙无首，吉”的哲理。

①《礼记·曲礼》。

②《论语·宪问》。

③《易·系辞上》

④《周易注》

⑤《三国志·蜀书》及《资治通鉴·汉纪》五十七。

⑥《周易集解纂疏》李道平。

⑦《王弼集校释·周易注·上经》。

- ⑧《书经·无逸》。
- ⑨《资治通鉴·汉纪·五十七》。
- ⑩同上引书。
- ⑪《周易浅述》。
- ⑫李道平《周易集解纂疏》。
- ⑬《史记·股本纪·第三》《孟子·告子》。
- ⑭《韩非·难二》。
- ⑮李道平前引书。
- ⑯《周易浅述》。
- ⑰见《周易集解·上经·乾》。
- ⑱见《周易浅述》。
- ⑲《周易集解纂疏·上经·乾》。
- ⑳《左传襄公三十一年》。

可作困境启示的屯卦

周 止 礼

《周易》的实践功能，和它的涉世妙用是丰富的。现在仅从屯卦试谈其管理思想。

屯。震下坎上。屯的意是难。宋·洪迈《容斋五笔》中说：“易经乾坤二卦之下，继之以屯、蒙、需、讼、师、比、六者皆有坎，圣人防患备险之意深矣。”按坎是水，是险阻艰难之象。震为雷。雷为阴阳两气相搏所发出之声音。天由二气所构成，故二气相搏，便是天震。震可有两种解释：《释名》：“震，战也。”孔颖达《五经正义》：“震，动也。”动的力量即行动，感动，主要意是天翻地覆的动之意。

排在乾、坤二卦之后，首先屯卦，在序卦中说：“有天地然后万物生焉。盈天地之间者，唯万物，故受之以屯，屯者盈也，万物之始生也。”万物始生的时候，很不顺利，所以“彖曰：屯，刚柔始交而难生。”在这方面来知德有进一步的解释：

“屯者难也，万物始郁结未通，似有险难之意，故其字像山（意为草木初生也）穿地，始出未伸也。”^①世上万物与万事创始初生的阶段，多是郁结而滞，伸长不如，就是险难之意。一个企业在初创阶段，或企业经营失利，同是困境。正像宇宙开辟之初，一片洪荒世界，像乱丝一样，企业领导者要将郁结未能发展的处境，加以整顿，如治乱丝一样，理出前进发展之道，从艰

难处境中冲出去，现在有不少企业家，力挽狂澜，从企业濒临破产中拼搏出来，全是从企业领导者优良品质作起的，吃苦在前，享受在后。这就符合屯卦的精神，

“屯。元、亨、利、贞。勿用攸往，利建侯。”屯字还有深入的解释。“乾坤始交，而遇险蹈，故名为屯，以气始交未畅曰屯。”又说：“物勾萌未舒曰屯，世多难未泰曰屯。”^②一个企业开创当未畅达，没舒展开之时，需要打开企业发展的途径，对新创企业前途未卜，或经营失利的，都是未泰。企业和人生一样，有顺就有逆，逆就是难。创业与改善企业不利状况，可以从屯卦取得借鉴，得到启示，因为屯字后面一句是元、亨、利、贞。按元、亨、利、贞，古人所谓四德，是指人的好品质，旧的说法是道德修养。元为始生万物，无偏无私，泛爱众，这是天之德，企业家应体会天德，以仁者之爱去爱人。孔子的仁者爱人，就是要管理者必须爱人，他说：“能行五者（恭、宽、信、敏、惠）于天下为仁。”^③这在人际关系中最为重要，仁是儒家道德伦理核心，从管理角度来说它是儒学管理思想。郭沫若说“仁”有尊重、平等之意，从这个角度说也是管理思想的精粹。仁字体现在经营上，可举《史记》一例：齐国的风俗贱视奴婢，而刀闲这个人却喜爱他们，把他们看得很高贵。凶悍，狡猾的奴隶是人们感到不易对付的，唯有刀闲敢于收留，叫他们为他捕鱼、制盐与经商以获利，甚至叫他们坐车骑马与官吏交游来往，因为越来越信任他们，终于利用奴隶发了大财，家产高达几千黄金。^④这个刀闲就是以仁爱用之于管理上的。亨为万物生长繁茂亨通之意，是天地的亨德。企业家也应体会天地亨德，使企业内部每个人都能发挥个人的长处。利为天地阴阳相合，从而使万物生长各得其宜。这是天地的利

德。企业家应以利物之心人与相合而不争。这同孔子思想中的“和”是一致的，也有管理之意。他说：“礼之用，和为贵。”^⑤后世的人们将其理解为和谐、团结，也是与原意不悖的。和为贵在俗话说，和气生财。贞是天地阴阳相合而不偏，正己然后正物。正己就是儒家所提倡的修身，从这点来说是以自我管理为起点，至调和各种人际关系的人事管理，然后逐级放大，“己欲立而立人，己欲达而达人。”^⑥虽具备了四德，但处在险阻之境，要有举动，应当谨慎守正，不可轻举妄动，所以说“勿攸往”。这是因为时之未至，不能轻动，时之既至，必须乘时而动。“利建侯”是指企业领导者要选拔人才作为骨干。“人才为事业之灵魂，故物色人才与善用人才实为事业之首务。人才既属于我，使各尽所长，以治各事，莫妙于施行将将法。”^⑦按穆藕初是二十年代纺织工业家。对于管理学有研究，曾译过泰勒之管理学。将将法也是古代管理著名样板，当西汉刘邦（汉高祖）取得政权后，曾自鸣得意的说：“……夫运筹策帷帐之中，决胜于千里之外，吾不如子房。镇国家，抚百姓，给饷饬，不绝粮道，吾不如萧何，连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信，此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。”^⑧如果把管理简单分为三个层次，那么，高层次的管理者只把中层次管理控制好，自然低层次管理用不着管，就能各尽所能，以治各自份内的事。

屯的意虽为难，但卦辞却附上元、亨、利、贞，是鼓励人不要畏难，具有四德，即可克服险阻。“彖曰：屯，刚柔始交而难生，动乎险中，大贞亨，雷雨之动满盈。”《周易》之物象思维，在解释“刚柔始交而难生”是这样说的：十二月阳始浸长而交于阴，故曰刚柔始交，万物萌芽，生于地中，有寒冰之难，故曰难生，于人事则杂乱无序，整治为有序，才能很好的发展。

“君子以经纶”是说企业家缔造或改造大业时，正值阴云满天，有困难之时，像雷震化云为雨，救出干旱，打开或挽救了局面。震字在震卦卦辞是说：“震，亨。”^⑨（即是当停滞郁结不通之时，震能使万物的郁结得到亨通。所以“经纶”二字是指国家及企业的管理。云经过雷震变为雨，泽润万物，这是鼓励人们积极进取。

本卦彖辞和象辞，在卦象意义方面是相通的，全是雷雨交加险阻的情况，实际上其内含含有新生之机遇，因为企业创业之始，或为挽救企业从亏损转为盈利，两者成败未卜，故有坎险之象，但只要“动乎险中”振奋起来，就可以克服险阻。所以企业家应本着“君子以经纶”的精神作为启示。正如《古今图书集成》的主编所说：“经纶，治丝之事，君子治世，犹治乱丝，解其纷结。经者，理其绪而分之，犹雷自敛而发；纶者，比其类而合之、犹云自散而聚。屯难之世，人皆惶惧沮丧，不知正是君子运季业初之际也。”^⑩彖辞说“动乎险中”是断以大亨，也是鼓励人们不要畏惧艰险，动虽有险，但动则物通而得正，物通即是想出办法，可扭转险境，给企业打开出路，所以“大亨”了。

彖辞的大贞亨后两句：“雷雨之动满盈，天造草昧”，雷震象，雨坎象，雷雨交作，满盈于天地之间，此时必须兢兢业业，以求克服企业发展前途之艰险，唯有这样才能迎来刚柔始交化险为夷的前景。正如雷摧雨降，使万物得到充分的雨量，立即蓬勃的展开生气。“天造草昧，”古人也有解释：“谓阳动在下，造生万物于冥昧之中也。”^⑪

屯之大象说：“云雷屯，君子以经纶。”宋朱熹：“经纶，治丝之事。经，引之；纶，理之。”^⑫。按经字作为动词意为治，作为名词，为治道之常则，即整理秩序之义。屯大象这两句

是说一个事业的初创，正如宇宙开辟之时，一片洪荒世界，要开辟荆棘草莱，也正像企业初创或企业失利的时候，所以要将“经纶之时也。”^③

①《周易来注卷二。

②同上引书。

③《论语·阳货》。

④《货殖列传》六十九。

⑤《论语·学而》。

⑥《论语·雍也》

⑦《蕲初五十自述》。

⑧《史记·高祖本记》。

⑨《周易本义》。

⑩陈梦雷《周易浅述》。

⑪《李氏易传》。

⑫《周易本义》。

⑬陈梦雷《周易浅述》卷一。

《周易》中的自然力与生产力的 控制与管理

周 止 礼

《周易》是儒家主要经典，原为占卜书，随着时间的前进，《周易》被赋予了各种各样的思想，总起来说属于哲理书，是研究先秦思想史第一部书，其中包含有最古管理思想。占卜既然与原始宗教神话有关，那又怎么在其中又有科学化思想呢？列宁说：“科学思维萌芽同宗教、神学之类的幻想有一种关系，而今天呢！同样还有那种关系，只是科学和神话间的比例却不同了。”^①列宁的教导把科学与神学、原始宗教之间的关系，给予了明晰的澄清。《周易》提供了人类最早在地、水、火等方面的管理。

古史传说《周易》是经过三位圣贤完成的：“自伏羲画八卦，周文王演三百八十四爻；”^②又说：“西伯……益易之八卦为六十四卦。”^③“孔子晚而喜易，序彖、系象。”^④所以《汉书·艺文志》上说：“易道深矣，世历三古，人更三圣。”三位圣人就是伏羲、周文王、孔子。毛泽东同志《在扩大的中央工作会议上的讲话》中说：“司马迁说过：‘文王拘而演周易，仲尼厄而作春秋，屈原放逐，乃赋离骚，左丘失明，厥有国语。……诗三百篇，大抵圣贤发愤之所为作也’，这几句话当中，所谓文王演周易，孔子作春秋，究竟有无其事……但是司马迁是相信有其事的。”^⑤

毛泽东同志说文王演周易，司马迁是相信有其事的，根据较多数学者的意见，《周易》的主要思想，比较妥当的说法，是西周初期的观念。溯本求源当然源于原始社会，人们把八种自然界主要物质，用记事的符号——八卦，来表示。

《周易》以前的书名，在夏朝叫《连山》，商朝叫《归藏》，夏商都是古史传说，夏朝在考古资料上，现在尚找不到证明，先不去管它，商朝的《归藏》虽然是佚书，但清朝的马国翰辑有《归藏》一书，可靠性程度如何，在这里先不讨论它。《周易》的阴阳八卦思想，由商朝传到周朝，在考古上是有证明的。

在1950年考古工作者发掘安阳殷墟时，于四盘磨村西区发现一块卜骨，在上面刻有“六𪔐”符号三个。^⑥可能是周初易卦符号，即后来称为六爻的。《管子·轻重戊》：“虑戏作造六𪔐，以迎阴阳，”（虑戏即伏羲）《周易》以阴阳为主，阴爻、阳爻六个符号叠起来就成一卦，叫做六爻。按龟卜是殷人文化，把卦画契刻在龟甲上，刻在卜骨上的“六𪔐”可以证明殷周文化的接触。周原出土的类似易卦符号不断出现。解放后在周原等地，陆续出现有类似符号，据张政烺统计有六十二个。^⑦以上是考古发掘后研究的证明，现再引《诗经·大雅·绵》：“古公亶父……至于岐下（今陕西岐山县东北，自豳迁此地，作邑在岐山下周原）……爰契我龟，曰时曰止。”诗大意是古父亶父因避獫狁的侵逼，迁到岐下，以刀刻龟甲，用火灼来占卜，卜得吉兆，就在此定居，是适当的时候了。定居在周原，必然吸收商朝的高级文化，这就是周文王把占卜发展了“益易之八卦为六十四卦。”大约到春秋战国时经人汇编，成了现存《周易》的样子。两千多年前的《周易》与现存的《周易》的样子是不是有了变动，这个问题，现在有了了解答，马王堆汉墓出土的写在帛上的《周易》大致与今本相似。

《周易》是从卜筮然后发展成具有哲学思想的儒家经书，因属于卜筮，所以逃脱了秦始皇焚书的灾难。^④卜筮辞中除记录占卜以外，还有一部分现实生活总结，给后世留下不少宝贵遗产，其中经济管理资料，是宝贵的碎金片玉。

《周易》以阴阳为主，就是地与天，而阴阳又是八卦的根本。八卦是：乾（天）、坎（水）、艮（山）、震（雷）、巽（风、木）、离（火）、坤（地）、兑（泽）。八卦可简括为六项，山可以并入地，泽可并入水，还可以并为四种：土、水、火、气，巽是风，风即是气，如《庄子·齐物论》：“大块噫气，其名为风，”土、水、火、气，四种在古希腊哲学和印度哲学中全被称为是万物本源。八卦是八种自然物质现象，是生命系统赖以生存和传种接代的必要条件。《周易》把自然界主要物质现象，用八卦来表示，八卦起源于人们在原始社会时记事用的符号，“古者包牺氏之王天下也，仰则观象于天，俯则观法于地，观鸟兽之文，与地之宜，近取诸身，远取诸物，于是始作八卦。……上古结绳而治，后世圣人易之以书契。”^⑤结绳和刻画是世界各地常用的符号。八卦中的一个符号代表自然界一种物质现象，如《周易·说卦·十一》：“乾为天……为君为父……坤为地、为母、为釜。”八卦即是一个公式，可以把它套在自然界和人类社会上一切事物中。以后神秘化是后来的发展，就成为卜筮用的符号。

八卦的坎、离、坤，即水、火、地，是人类生活中最为重要的物质现象。此事最明显而容易说明的，如果自然界中没有水、火、土地，人类劳动无由作起。由两个或两个以上的人来共同完成工作，这种劳动就有了管理，管理存在于人类共同劳动中。恩格斯说：“其实劳动和自然界一起，才是一切财富的源泉，自然界为劳动提供资料，劳动把材料变为财富。”^⑥共同活动和自然界一起，

1 创造了财富，所以说管理也是生产力，管理知识的产生，是人类对自然的反映。

我国最早将管理成就，记载于古文献的，是《周易》。用八卦作为符号，是古人认识和管理世界特有的智能现象。它是思维反映物质的外表现象。如《周易》的阳爻符号是——，阴爻符号是— —，把六个符号叠起来，就成为一卦。占筮是世界各地原始社会都普遍存在的一种迷信现象，“三王不同龟，四夷各异卜”^①就是最早的证明。

人类经济的成就，由渺小简单发端，一步步的进化。人类首先认识的是土地，因为原始社会的人们，取得食物的劳动，只限于从土地自然生长的天然产物来获取食用。原始群的劳动所获取的是在土地生长的动植物，以供养身体和维持生命。现在先从地(坤)说起，其次是水和火，因为从原始社会以来，在长期缓慢进化中，逐步提高了对“地、水、火”的认识。在《周易·上经》中有这样的话：“至哉坤元，万物资生。”及《周易·说卦》：

“坤也者地也，万物皆致养焉。”这是对于最伟大的“地”，给了崇高的评价，其中就包含有管理思想的萌芽。《周易·坤卦》：

“至哉坤元，万物资生，乃顺承天”。这三句话是古人对于“土地”有深刻的认识和高度的重视。其中“顺承天”是古人在蒙昧阶段中在崇拜天的过程中，逐渐认识到要顺从大自然规律，不要违背大自然规律，“顺”即适应顺从大自然，如寒来暑往，秋收冬藏，要适应季节的变化作好农业的工作。顺从大自然规律，才能占有大自然所赋予的食用的各种物品，如此就能“万物皆致养焉”。违背大自然，及破坏自然界生态规律，就会产生灾难性的后果。从原始社会的经济活动，如狩猎、渔捞，采集，畜牧，以至于初期农业的产生，到了现代大工业，那一项也离不开“地”，地是

被尊称为“至哉坤元”，“万物皆致养焉”。将来到了二千年的时候，生命工程的科学再发展，人类维持生存仍离不开土地。

历代我国统治阶层中很多人，对儒家经书、《周易》中的“至哉坤元，乃顺承天”中的有关土地管理方面认识太差，一部分原因是被《周易》中的形而上学的烟雾所干扰，另一部分原因是从占卜而形成的象数，以此来研究《周易》，远离了科学的正确道路，不从如何管理土地上去研究“至哉坤元，万物资生，乃顺承天”的重要涵义。两三千年来残酷而过分掠夺土地肥力，不给土地以恢复肥力的时间和条件，这无异是榨取土地的余热，破坏了土地的肥力就是土地管理上的失误，并给农业带来了恶果。我国以农立国，可是因土地管理失当，给农业带来灾难性的结果，农业上的灾荒，史不绝书，主要原因是没有“顺承天”，即顺应自然规律而加以管理的原故，重视土地管理，首先是保持土地肥力，以保持耕地中有益物质，输出与输入要得到平衡，以上这都是土地管理的主要事项，管理好土地，才能保障人和自然之间的物质变换。

人非水不能生活，原始社会的人们，以狩猎和采集经济为生活时，全是逐水草而居，进入初期农业阶段后就不再逐水草而居了，而是近水而居了。水是文明古国的摇篮，如埃及的尼罗河，亚洲西部的两河流域，我国的黄河。

水和农业是密切相关的。《周易·坎卦》：“水流而不盈”，“习坎入坎”。水的自然流动状况对地球上全人类的生存最为重要，水流盈是正常状态，不盈不是泛滥就是水流不畅或河水枯竭。问题的解决，就要先“习坎”，学习水性，“入坎”，即深入理解水性。地球表面上水占百分之七十，学习和管理好水，使“水流而不盈”如此才能实行灌溉良田沃土，又能起调节气候作用。

“习坎入坎”，就是要学习，深入理解水性，加深理解水，才能
使利用与管理及保护水利资源合理化。

原始社会人们与水害作斗争，从考古资料上是找不到的，只能从散见于古史传说上去找。《淮南子·览冥训》：“往古之时……水浩洋而不息，猛兽食颧民，鸷鸟攫老弱，于是女娲……积芦灰以止淫水……淫水涸，冀州平……颧民生。”这是最早与水斗争的神话传说。《管子·揆度篇》注上说：帝共工氏继女娲而有天下。共工氏既是神话人物又是古史传说人物。据徐旭生考证共工族居处今地河南辉县，正处豫北平原，自古以来是容易有水患的地方。^②共工氏同他的儿子鲧与水作过斗争。《国语·鲁语上》：“共工氏……其子曰后土，能平水土，故祀以社。”《左传·昭二十九》：“共工氏有子曰勾龙，为后土，”后土既是人名、又是官名，是管理土地的官，按土地官就是社。所以《孔子家语·五帝篇》说：“古之平治水土，及播治百谷者多矣，唯勾龙兼食于社。”就是说从自古以来在管理水土方面及在初期农业，种植百谷的人很多了，只有勾龙贡献大，才在土地官职上受到崇祀。管理水方面也以共工和他儿子勾龙最有成就。共工是黄帝时期一个强大部族，又是一个部落联盟首领。他在对水的管理方面有成功的地方，也有失败的地方，不单给本族人带来灾难，也使别的部族受害不少，他在水的管理方面，其成功与失败，记述在《国语·周语下》：“灵王二十二年（公元前550年）谷浴斗，将毁王宫，王欲壅之，太子晋谏曰：不可，晋闻古之长民者，不堕山，不崇薮，不防川，不塞泽。”上引古文献大意是：在周灵王二十二年时的时候，原来谷水在王城北面，浴水在王城南面，各有各的水道，现在突然二条河水位大涨，谷水溢出故道，流入浴水水道，两条河水相争，水位迅速上涨，不只要淹没王城西

南，恐怕将要冲毁王宫，情况十分险急，周灵王想截堵谷水，导水北流重回故道，免得发生水灾。但是太子晋反对这样作并说明他的理由，他说古代统治者，不堕毁高山，不填高无水的沼泽地，不堵障水流，不决开湖泽使积水外流。他认为不能轻易的将自然环境作大的变动。那是大自然规则。太子晋还进一步举出共工氏在管理水方面，违背大自然规律的事。并说：“昔共工氏弃此道也，……欲壅防百川，堕高堙庳，以害天下，皇天弗福，庶民弗助，祸乱并兴，共工是灭。”上面所引的古文献是说明共工在管理水的措施上，为什么失败了。首先没有从全局出发，只为本部族着想，取高垫低，堵障百川河流，结果天下都受了水灾之祸，致使上天也不祝福他，老百姓也不响应他，弄得内部人民与外部族一齐攻击他，最后使共工氏灭亡了，此事在《文子缢义·上礼》中说：“共工氏为水灾，故颡顼诛之。”共工氏把水患引到别的部族，当然遭到颡顼部族的报复，终于走上复灭之路。这是“习坎入坎”作的不够。共工以后在管理水方面取得重大成就的是禹。原始社会末期大禹治水一事，是古传说中最脍炙人口为大众所乐道的有关水的管理的事。禹的父亲鲧治水，“九年而水不息，功用不成。”^⑬ 鲧的失败原因是什么呢？是因为他“遂共工之过”，^⑭ 他走的是共工失败的路子，同样是“习坎”不够。禹接受舜的使命继续治水。《史记·夏本纪》说：“禹伤先人父鲧功之不成受诛，乃劳身焦思，居外十三年，过家门不敢入。”因为禹“劳身焦思”在“习坎入坎”方面作的好，所以变水害为水利，将水管理好，此关系到古代国家的创建与统治，所以“禹代父鲧为司空平水土之官，以有天下”，^⑮ 不久就得到政权，建立了夏朝。

人类发展离不开水，农牧业、工业等，就连服务业也是如此。

如果水管理不好，就会威胁到人类的生存。三国的魏国王弼在他所著的《周易注》中说：“坎，险陷之名也。”水患是人类最大危险之一。《周易·说卦》：“劳乎坎”，对水患的治理要付出最大的艰苦劳动，所以说，人们要在水的管理方面付出辛劳的。我国从公元前266年到公元1949年，我国发生较大的水灾1092次。因水流量不畅及雨水减少，发生较大的旱灾，有1056次。这都是水流不盈，或水流越过盈的程度而造成的旱灾或水灾。水是生命的根源，从原始社会采集经济起，就是逐水草而居的，进入农业社会，工业社会，则是靠近水来居住，在傍近河水地方建成了大的聚居点，以后发展为城市。因此管理好水，是首要大事。《周易·坎卦》：“习坎有孚，”“孚”是信的意思，是说相信人们深入学习水性一定能管理好水，这可以见《周易·坎卦》注：“以是而行，必有功矣。”唐·李鼎祚《周易集解》中的坎卦注：“水行往来，朝宗于海，不爽其时。”就是人们深入的习坎，掌握水的规律，就不会失去水涨落的时间，而丧失了控制。《周易·坎卦》象曰：“习坎、入坎，失道凶也。”在《周易集解》引干宝注说：“江河淮济，百川之流，行乎地中，水之正也，及其为灾，则泛滥平地……是水失其道也。”失道就凶，凶就是危险，如果要避免发生凶险的水患，就要学习管理好水，以防止水患的发生和变水害为水利。管理好水，不只本国受到多方面的好处，邻近的国家也能直接或间接受到益处的。

八卦的火，是《周易·离卦》。“离，丽也。”《周易集解》卷六：“离者火也，托于木，是其附丽也。”火与水是物质生活中主要生产力，它在制约生活中起主导作用，人类生活离不开火与水。并且火（离）的使用，对于人类和人类社会，它的意义是非常重大的。火是人类改造自然中最强有力的一项，因此马克思、

恩格斯把火的使用,当作划分历史阶段的一个重要标志。从人类从原始群向更高的阶段发展,在使用火方面是起了最重要作用的。马克思认为原始群的“告终于把鱼类用作食物和获得用火的本领。”^⑩恩格斯也说:“从原始群向更高发展,采用鱼类(虾类、贝壳类及其他水栖动物都包括在内)作为食物和使用火的开始”。^⑪我国元谋人、北京人也经历了这段原始社会历史过程。从使用天然火到人工取火是经历了一段漫长的时间。古文献有记载,说“钻燧取火,以化腥臊”。^⑫人工取火,火化熟食,去了鱼肉的腥味,时间约在旧石器时代的晚期。这是对火的控制与掌握重大发展,从此人类进入一个新时代。恩格斯说:“就世界性的解放作用而言,摩擦生火还是超过了蒸汽机,因为摩擦生火第一次使人支配了一种自然力,从而最终把人和动物界分开。”^⑬人工取火是人类控制自然力的开始,这项伟大成就,从考古发掘上,有周口店山顶洞人所住的洞穴留下的篝火遗迹。那是我国原始社会发展的一个界碑,标志着人类生活的巨大变革,丰富了人类生活,从而改变了当时社会面貌,据儒家文献中的记载:“舜使益掌火(即管理火)益烈山泽而焚之,禽兽逃匿,禹疏九河(疏导河水,就是管理水)……然后中国可得而食。”^⑭这是古代早期关于火与水的管理,用火与水来开发到处榛莽的洪荒原始社会。

原始社会人们使用火和人工取火以后,初民对火的管理,是人类生活中的主要大事,是因为取火太不容易了。燃烧的火堆尽力不使熄灭,迁移时也带着火种,根据民族学的调查资料,澳洲塔斯马尼亚人,就是这样简单管理火的。当社会向更高一个阶段发展时,进入了父系氏族社会的时候,氏族中行火(即管理火)的人,必须由年老的氏族长来担任。铸在青铜器上的金文“王”字作“𠂔”,“𠂔”是器皿,合起来即是皿上有火燃烧的样子。

而王字的原意就是管此器皿的人，也就是管理火的人。^④这是从
古文字学来说明。现在再从古文献上作进一步的说明，《周礼·
夏官》：“司燂掌行火之政令。”司燂是管理火的官，此官是奴
隶社会国家组织机构扩充，把原由王管理火的事，拨归属于专门
管理火的官了。

《周易·上经》中最后两卦是“坎”与“离”卦。坎离合起
来，就是下经中的《既济》卦。《周易·既济》卦，是离下坎上，
就是火在下，水在上，水火是不相容的，是相克的，《周易·说
卦》：“水火不相射”，“射”字古注为厌，就是抑制的意思，
也就是对立的。离与坎合在一起，成了《既济》卦，怎样把相克
之性变为相生之用呢？也就是如何使水火才能相济呢？作到这一
点是人类在管理水与火方面的一个重大的突破。

《周易》中的“易”有三种含义，其中一种就是变易。《周
易乾凿度》：“易者易也”，能把相害变为相益，认识和改造世
界就在“易”字涵义之中。“易”字如何在水火之中起调和的作
用，使对立的矛盾转化，叫不相生的水火和谐起来，就必须在火
水二者中间有一个调济物，这个调济物就是原始社会的人们发明
创造的陶器，金石并用时期所创造的铜器。《礼记·礼运》：“昔
者先王……未有火化，食草木之实，鸟兽之肉，饮其血，茹其毛，
……后圣有作，然后脩火之利，范金和土。”“脩火之利”就是
利用火的热力如何管理好火，使它对人有利益，用火的热力而“合
土”，由于学会了管理火，进一步推进了制陶术，水合了粘土，
经过火烧炼，改变了原材料的化学性质，成为新物质，这是人类
向自然斗争的一项重大的创造，原来只是消极的顺从大自然安
排，现在通过人们的努力，达到改造大自然的目的了。到了夏朝
有了铸造的铜器，就是范金，古文献上记载说：“远方图物，贡金

九牧，铸鼎象物。”②夏朝的时候，有远方图画和少见的稀有之物，又叫九州牧长贡献金铜，禹用这些金铜来铸鼎，并在上面铸造图画。夏朝有了铜器之事又见于《墨子·耕柱》：“夏……采金于山川，向陶铸之于昆吾。”按金指的是铜，陶是范铸及熔冶。昆吾一词到周朝是铜官的官名。《左传》与《墨子》记夏朝已铸造铜器事，我看是可信的。夏晚期已进入青铜时代。其证明是山西夏县东下马出土的陶范、石范、铜炼渣，和河南登封王城岗出土的青铜片。③有了陶器与铜器，使水火相济的调济物就有了。

用陶器和铜器，在器皿中放进食物和水，然后将器皿放在火上烧，火焰的热能将水的蒸发力加强到将食物煮熟变软，这是水传导火的热力，产生了有益的作用，由此水火由相克变成相生了。水火调和扭转了对立的矛盾，是人类管理水火方面一个大跃进。自从人在管理使用火的进步“更加缩短了消化的过程，因为它给口提供了可说是已经半消化的……”④火化熟食，并且使人吃的食物种类和范围扩大了。缩短了嘴嚼和消化的时间，又克服了腥臊恶臭，既使吃的可口，又可因避免生吃“鸟兽之肉，饮其血，茹其毛”而导致疾病，从而更多的吸收营养，增强了人的体质。正如《周易·即济》卦注：“水火相交，各得其用，故曰既济。”既济是说水火都发挥了作用。由于“水火既济”所延长的面相当深远，近代蒸汽机的发明，是由管理水火，把相克之性变为相生之性所引发出来的。

《周易》是一部有关社会经济哲理的书。据序卦中各卦排列次序，由乾、坤、屯、蒙、需、讼、师、比至于小畜、履、泰、否，也表现了文化发展的一部分，所以《周易》全书中蕴含了不少管理思想，有待挖掘整理。

本文目的是为发掘《周易》伟大思想宝库，以期能为四化中

建设中国传统文化思想与现代化经济管理上贡献一愚之得。而且两千多年来《周易》在象数与义理的研究已到终点，应该有所改变。我试创新路，但心有余而限于水平与识见，祈求读者正之。

①《列宁全集》第38卷，第275页。

②③④⑪⑬《史记》。

⑤《人民日报》1978年7月1日。

⑥《1950年殷墟发掘报告》，载《考古学报》。

⑦《试释周初青铜器铭中的易卦》，《考古学报》1980年第4期。

⑧“非秦纪皆烧之……所不去者，医药卜筮种树之书。”

⑨《周易·系辞下传》。

⑩⑫恩格斯：《自然辩证法》。

⑬参见《中国古史传说时代》。

⑭《国语·周语下》。

⑮《邦计汇编》宋·李维。

⑯马克思：《摩尔根〈古代社会〉一书摘要》。

⑰恩格斯：《家庭、私有制和国家的起源》第20页。

⑱《韩非·五蠹》

⑲恩格斯：《反杜林论》。

⑳《孟子·滕文公上》。

㉑丹羽正义：《中国古史起源考》。

㉒《左传宣公三年》。

㉓见《文物考古三十年》。

把握整体论思想搞好企业决策

周 止 礼

管理范畴有七个环节：计划、决策、组织、用人、控制、协调等。七项中以决策为首要，把企业办好，正确的决策必须要特别重视。万里同志在1986年全国软科学研究工作座谈会的讲话中曾说：“领导者的责任在于制定战略，拟定规划，确定政策，组织管理，使用干部，履行这些职责，须要进行决策”。因此决策是领导者最基本的职能。

现在很多决策者只认识到决策的重要性，还缺少必要的决策理论为根据，当前大多数企业的决策主要是经验决策，而决策过程中主要凭借个人的阅历、经验、聪明才智与勇气作出的。有不少企业对市场缺少正确的调查了解，为一些暂时现象所诱惑，只按照个人或少数几个人中的灵机一动，没有深思，便贸然作出大决策。虽然有的企业内部存在有形式上行，使参与决策的“权力”，如职工代表大会、工会，并没有形成新的决策集体。

成功的决策，基于把握现在，控制未来，把未来和现在的事作好。而知识是重要的，所以有知识决策化，决策知识化，而前者是后者高一层次。知识决策化是兼重知识与决策，决策无知识，则陷于盲目判断。如东北辽宁省有个小厂，出于知识不足，而办起小磷肥厂，东北没有磷矿，又无硫酸，未及开工即垮了，又定出决策改做铁床。可是对铁管铁片等材料来源估计不足，造成失

误，时常停工待料，做出的成品又粗糙，难以推销，厂又垮了。经过考虑作出了决策，来搞清冷饮料，因瓶盖等原料有问题，饮料还是没办成，把原有的基本资金全花光了。这是决策无知识的失误。知识无决策，则陷于呆滞的处境，也使决策无理论基础，有的工厂产品滞销，早已认清必需改生产市场需求量大的新产品，而迟迟作不出决策，即是呆滞架空。知识是知，决策是行，行有得于知，方是真行，知有得于行，方是真知。决策作业除知识的不断汲取外，还要靠有整体思想，以把握真实，真实是具备错综复杂结构的，也是变动不居的，企业家必须把握此一动静兼具的真实整体，所以我们需有整体思考的要求。

儒学是传统文化主流，它包含了丰富的人生经验和积累的社会智慧，基于其对整体思想的重视与发展，显然可为管理哲学提供一个哲学基础。《易经》是传统文化宝典。《易》之整体论思想，是对个人、家庭、社会及国家全从整体观念去理解，如认为宇宙是大太极，人是小太极。太极是《易》的整体概念图式。在整体中一切事象，息息相关，如两仪的相互依存。《易》以阴阳爻组成八卦，八卦象征包含万物，人事也是一样，同表现为相互依存的关系。《易》之阴阳二气统合一体的观念，既是相反相成，又是相依并存，《易》理是独阴不生，独阳不长，与此相应的观念有：刚柔、动静、虚实、有无、上下等思想模型。企业决策有必要依此整体思想来理解企业内部和外部，察微知几，深入管理系统各部门以加强和谐，消融对立因素。《易经》此一思考方式及此一思想模型的运用，有助于我们深入理解事物变化的契机与道理，开拓决策者有效活动境界，取得科学决策的效果。

《易经》的天人之学与生态控制

周 止 礼

《易经》以阴阳为主，阴阳就指的是天地。“易以道阴阳”^①，这是古代人在很早的时候所树立的宇宙观，是天与人合而为一的。因为强调天人之学，代表自然界的天就居首位，是重视生产与自然的关系，这个关系要和谐。我国自古以来以农立国，对自然的变化采取一种敬畏的态度，古人相信人与天可和谐相处。《易经·乾》：“大哉乾元，万物资始，乃统天。”《易·坤卦》：“至哉坤元，万物资生，乃顺承天。”《易·说卦》：“乾，天也。”“坤也者，地也。”天地的至高无上地位，并不因时代前进而有所降低，人类在近现代，贪求无厌的攫取自然，破坏了自然生态，以往人类开发自然环境，由于物质欲望较低，科学技术不发达，对大自然的破坏不太严重，面对不可测的天灾，还抱着对天地顺服敬拜的畏惧态度。可是自从西方工业革命后，机械代替人工，大量生产改变了生活方式，人类的生产消费欲望骤增，完全以人为本位来对天地了。本世纪60年代以来人类征服太空的成功，生物医学DNA的发现，绿色革命的宣扬，电子工业突飞猛进，人类沉醉于科技上的高超成就，为人定胜天抱乐观态度。70年代登上月球，遗传基因的控制与合成，电子计算机快速发展等等，科学似乎无所不能了，世界各国拼命追求科学技术发展，在能源有限的情况下，人类目睹到自然生态的严重失调，遭到天地的反扑抗议：空气污

染，温室效应，酸雨扩大范围，食用水的问题日趋严重，西方世界开始反省过来，过去与自然对立，征服的错误态度，忽略人文精神所造成的生态失调，使环境污染，滥伐山林滥捕野生动物，因此有的国际会议倡导端正经济活动与自然的关系。

20世纪90年代我们从中国文化本源——《易经》开始了认知前人生活的高超智慧，他们如何尊敬自然、顺应自然的天人之学。

阴阳是八卦组成的基础，是说由阴阳二爻结合交感而产生万物，是自然界一切现象的根本。《易》八卦是：乾（天）、坎（水）、艮（山）、震（雷）、巽（风、木）、离（火）、坤（地）、兑（泽）。以八种自然物质作八卦，并可简括并为六项，山可并入地，泽可属于水，全是环境系统。天地是主要，而地尤其重要。从天与地人类得到的是自然界的光、热、空气、水份等等，八卦的八种自然物质是生命系统赖以生存和生命传统所必需的自然条件，也就是环境系统。有了这环境系统，才有生态经济可言。生态是生物通过同化和异化与环境之间不断进行物质交换和能量转化，从而不断实现新陈代谢的更新作用。由于生物的生存，活动依赖于非生物客观环境条件，所以由生物系统和环境系统，在一定条件下的空间所共同组成的系统，就是生态系统，或称之为自然生态。生态系统永远处于运动之中，《易经·系辞》：“生生之谓易”，“易者，易也，变易也”②生态系统随时随地都在不停的运动变化，“易穷则变，变则通，通则久。”

《易经》通过由伏羲画八卦和夏、商两朝的补充，虽然夏朝《连山》和商朝《归藏》失传了，但《周易》经文王、孔子之手而留传下来。是书经四圣之手，整理自然界变化成为通天理达人情的天人之学。《易·系辞》：“化而裁之谓之变。”易，简单说来是变易，说得明确些，是物质循环和能量转化，平衡好就能

“通则久”，孟子说：“不违农时，谷不可胜食也。数罟不入洿池，鱼鳖不可胜食也，斧斤以时入山林，材木不可胜用也……”^①不滥伐，不滥捕，按着自然天时来种地，这就是物质循环的平衡，生态当然也维持常态而不失调，这符合天道自然的运行。“庖牺教民取禽兽，民众兽少，其道易穷，神农则教民播殖，以养其生，是血食穷，则变而为谷食，此穷变之大要也，化而裁之，存乎变，推而行之，存乎通，故变则通”^②上引纂疏虽与今日生态学有距离，但所说的是属于生态系统协调范围。

在生态系统的网络式结构中，每一部分都互相牵连制约，可以取得生态平衡，但是一旦生态失去平衡，这就是《易经》所说的“穷”。生态系统其它部分，可以起协调补偿作用，即“穷则变”。生态自我协调可以“变则通”，人为的协调更可以“变则通”，在自然生态变易中，还有另一面，《易经》中的“既济”卦，就是离（火）下，坎（水）上，水与火是相克的，也就是对立的。用《易》理生克说，“易之坤卦，即土，土遂克水”^③水土是相互制约的，水土保持，即在一定的稳定条件下，生态保持正常，土壤的流失，和土地沙漠化则生态失去平衡，必给农业带来危害。水是农业保姆，古代儒学文献上说：“土者万物之所资生，是为人用。”^④《易》之坤卦，主要讲的是生活在大地 上人们的农业活动，及对大地的认识，可见远古的时候人们对生态系统有较好的正确看法。

由易之阴阳爻三爻组成的经卦，其三爻即代表天、地、人，天地人三才以人居末尾即表示敬天法地。道家的庄子据易理进一步阐明说：“天地与我并生，万物与我合一，”^⑤自然界均衡循环，万物依其本性顺道运行，不是以人为大自然的中心，任性而为，造成生态失去平衡，根源于没有认识到人与自然的关系和本质。

《易经》原来起源卜筮，占卜是世界各民族都有的一支宗教根源，它起源于原始社会，一直延续存在于各民族的各个时期阶段中，至今仍有它存在的市场，有的甚至给它加上个新词组，叫预测学。卜筮是古代人类文化胚胎，最初是用它来推测自然变化与社会动态，后来卜筮又进到原始宗教范围。古代卜筮所问的主要事项，是人类早期的经济活动，也就是采集、渔猎，虽然采集与渔猎两个名词，不见于《易经》及甲骨文中。《易经》书中不只一处有“利攸往”的占卜记录，甲骨文中之卜年、卜风雨，全是卜筮所问的，都是有关采集、渔猎、畜牧等经济活动方面的事。这里可举罗振玉的《殷墟书契考释》增订本中的记载为证：“贞卜类凡九，卜祭者五三八，卜吉者三十二，卜享者六，卜出入者一七七，田猎六十九，卜年三十四，卜风雨十二”。《易经》的卜筮，也不外是出入、婚媾、田狩……岁收，风雨全属于生态系统范围。因为生态系统永远处于运动之中，所以卜辞与《易》之占卜所要问的是不断变动的人与自然之间的物质变换，而《易经》中所示的利攸往，是指人去劳动才能从自然界所提供的物料，通过去劳动而获取的。

《易经》的“坤”“坎”二卦是生态经济中为所有人们所最关心的土与水。这里先从水与土谈起，《易经》中的坎卦：“水流而不盈”，“习坎、入坎”，地球上表面有百分之七十是水，它是维持生态平衡的一个重要因素，“水流而不盈”才能施行灌溉，又能起调节气候作用。“习坎、入坎”就是要学习了解水性，深入理解水，才能合理利用和保护水的资源。我国原始社会末期的大禹治水一事，是古代传说中最受重视又为人民大众所乐道。禹的父亲治水失败被杀，就是习坎不够，不理解水性的原故。习坎入坎以后才有可能变水害为水利，使生态系统平衡得以保持。如果水害得不到治理，生态系统便会失调，就会威胁到人类的生存。

魏晋王弼在其《周易注》中说：“坎，险陷之名也。”水患为害是人类最大的危险之一。《周易·说卦》：“劳乎坎，”因为水患的防治与疏导是人类要付出巨大的艰苦劳动的。人类社会经济的发展离不开水，不能没有水，农业、工业、服务业也是需要水。《易》坎卦的习坎，到今天仍有现实意义，一个国家水利建设所出现的问题，就是习坎不够，现代社会的生产发展速度快，人口又增加的多，而淡水的资源不但不能与日增长，而是日趋减少，今日世界上有不少地区淡水资源日缺，据专家估计与人类生活有密切关系的江河湖泊等淡水资源，只占地球上淡水总量十万分之七左右，其余的淡水则需要大量投资才能使用，其费用虽较海水淡化低，负担也是重的。调整控制淡水资源，就要习坎，它是人和自然之间的物质变换过程。

《易》之坤卦：“至哉坤元，万物资生，乃顺承天”这三句话表明远古的人们是尊重土的，也是古人认识到生态环境的重要性，土地是生态环境的基本，古人说：“万物皆致养焉”，从采集、渔猎、畜牧、农耕、小手工业，现代大工业，没有一项能离开土地的，土是被称为“至哉坤元，万物皆致养焉。”到了二十一世纪，生命工程科学再发展，土地仍是人类维持生存所依靠的生态环境。

历代各朝，以至于到了近现代，人们对“至哉坤元，乃顺承天”重视的太差，又因《易》之表面又为形而上学的神秘色彩所笼罩。历代曾残酷的过分掠夺土地肥力，不给土地以恢复肥力的时间和条件，它无异于把土地的剩余肥力榨取得干净了，并且危害到地球生态环境，引起灾难性后果，这是没有“顺承天”就是未顺自然界生态平衡原则，重视生态平衡，首先要善于对待土地，避免破坏自然生态，保持那些包含在耕地中的物质和能量，

以及输出与输入的平衡。

利用和保护水的资源，即是水利与生态平衡，由于我们“习坎”不认真不重视，虽早有“七山半水二分田，半分城镇和庄园”之说，可是对水的宝贵性缺乏认识，一个即将来临的大自然报复，它是比缺粮远为严重的缺水，而我国又是贫水国，人均占有水资源量2700立方米，仅及世界平均水平的四分之一，居世界第48位。《易》坎卦所说：“水流而不盈”，是说水流不畅，以及雨水过少，形成了旱灾，超过盈就溢出河道，淹没农田市郊，造成水灾。我国的淡水危机，表现在城乡齐缺水，这个危机的主要原因是城市工业和农田需要量急剧增加和水源日益被污染，又由于盲目开采地下水，如山东全省出现漏斗地区面积高达7,000多平方公里，其沿海地区导致普遍的海水倒灌，使地下水含盐高达3—15%，因之人畜均不能饮用，农业的灌溉也大受挫折。^⑩所以要“习坎”来求得维持生态平衡，保障农田基本建设，使农作物可以生生不息，大地也可以创生化育万物动力。

《易》之天人之学广及于传统文化中。我国的宇宙观是天人合一的，古人认为我们的形体也可以冥合在天地内，陆象山曾说：“宇宙即吾心，吾心即宇宙”^⑪王阳明说：“大人者，以天地万物为一体者也。”^⑫天人合一的自然观念是敬天而顺服合谐。西方在遭遇到大自然反扑抗议后，才有所觉悟。1972年在斯德哥尔摩召开的人类环境会议上，曾提出“只有一个地球”的报告，是人类对大自然——天地的一个觉醒，《易经》所明示给我们的通天理达人情，是我们在生态控制管理上的至高哲理。

①《庄子·天下篇》

②《周易乾凿度》

- ③《易·系辞下》
- ④《梁惠王·上》
- ⑤《周易集解纂疏》
- ⑥程大昌《易原》卷一，《五行生克之原》
- ⑦《尚书大传》
- ⑧《庄子·齐物论》
- ⑨《山东经济》1985年5期第48页。
- ⑩《象山全集》卷36第5页。
- ⑪《王文成公全书》卷26第2页。

《易经》主流始于经济

周 止 礼

《易经》是一部古卜筮书，我们深入探索后，证实其原始主题是与经济有关的。因为，“易以道阴阳”^①和“生生之谓易”^②中之“天”、“地”与“生”，是生产与自然关系最古的阐明。后来，这三个字被蒙上一层形而上学的色彩，就使《易经》的原始面貌含糊不明，通常认为《易经》是一部古代哲学典籍，这是后来的演化，并不是原始初意。

“生生之谓易”，这是《易经》一书中画龙点睛的一句话，也是此书的精髓。今天我们要以马克思主义的基本原理为指导，来重新给这五个字以新的阐明。“易以道阴阳”这五个字，是庄子给《易经》所作的高度精辟的概括。《天下篇》是中国第一部古代学术史杰作，它的重要学术价值是不应低估的。庄子的这句话，洞彻《易经》的根源，远较汉代儒家所说的“絜静微，易教也”^③扼要确切，还深刻揭示出其原始经济之涵义。阴阳即地与天，在“自然是出发点”，^④因此，“生”、“阴”、“阳”^⑤就强调地指出了生产与自然的关系。

“有天地然后有万物”^⑥是生产过程中人与自然的关系。自从地球上有了人类，人类生存首要的物质条件便是吃，吃的食物是与

天地的关系密不可分，吃是人的本能，所谓“食色性也”。^①在寻求食物的长期生产实践中，首先熟悉了大自然的“天”与“地”，而采集经济与渔猎经济则与天地密切相关，这是“生”与“阴阳”关系的一面。《易经》是由古代社会传下来的卜筮书，古代社会卜筮所问的主要事项是采集、渔猎，虽然采集是现代术语不见于甲骨文，但甲骨文的卜年、卜风雨。《易经》中之利攸往等所卜筮的，多是有关采集经济与渔猎经济方面的事情，这是不容怀疑的。罗振玉在《殷墟书契考释》增订本上说：“贞卜类凡九，卜祭者五三八，卜告者三十二，卜享者六，卜出入者一七七，卜田猎九十六，卜年者三十四，卜风雨一二。”《易经》中的卜筮，亦不外：出入、婚嫁、田猎……岁收、风雨。《易经》因为属于卜筮，所以逃脱了秦始皇焚书的灾难，^②给后世留下了不少史料，其中经济史料尤为宝贵。

《易经》中首列阴阳，而阴在阳之前，也就是对地更加重视。可惜现代治中国经济史者，几乎全从“田制”谈起，并没有深入探讨“田”字的本意。《释名·释地》：“耕曰田”。可是在未耕之地，也就是原始农业未兴以前呢？梁启超说：“田之十，乃象结网形。其口，则为画各部落猎场之界也；后耕稼事兴，而田畴之形，又正与相类，乃即借此而为之耳。”^③按“地”之肇始涵义为大地、地面，次为土，“地之中别而为土”^④再则为田，这是截然两个经济发展阶段，后者是农业经济已耕之地，叫田。前者是原始农业经济以前之采集经济与渔猎经济的“地”。《易经》是仅有的一部古文献，给“地”和“天”以至高的评价。本文在后面要详加分析。

我们要试以马克思主义的观点和方法来剖析《易经》中的阴阳，次论：“生生之谓易。按阴、阳二字为两层神秘化的雾气所笼罩，

一层是原始宗教范畴之卜筮，一层是《易经》中形而上学之八卦，所以，阴阳二字的经济涵义则为其所掩盖。

阴阳有广义和狭义之分，从广义来说，人们企图了解宇宙的结构，揭开它的奥秘，用阴阳二字借彼喻此而引申开来，上自宇宙、国家，以及哲学、医学无所不包，天地本为古代人所重视，这样就引申到自然科学与社会科学各个方面，但人类智慧的觉醒是缓慢的，因此人类在上述各方面的成就范围是狭小的，从狭义来说，它是原始宗教的巫术的一种，卜筮所用奇数一、偶数—一的象征性符号，以阴（地）阳（天）为名称，用一个简单的解释，天用画一道来表示，地用画二道来表示，我们可以举《易·系辞·上》的“天一地二”这句话为证。它看来似乎简单，但一经繁衍演化，就复杂异常了。所以，自古以来，《易经》一直被人们认为艰涩难读而不易懂的经典。

卜筮的根源起于原始社会，在采集经济与渔猎经济阶段，是人们期望在生产上取得顺利成果而产生的，证以《易经》中的卜出入、问“利攸往”不？甲骨文中之卜田猎等，全是采集与渔猎方面的问卜。因为，采集与渔猎一样，同受大自然的主宰，会出现丰、歉的不同，因此人们想在事前问一问，也就是《易经》上载的“利攸往”，即有收获，“不利攸往”，即无收获或收获极少。在采集与渔猎阶段的经济活动中，有时会有收获或猎获甚多，有时会全无所获、或所获甚少，连集体成员也难得一饱，甚至会突遭猛兽袭击，出现公社成员伤亡的现象。因此，采集，渔猎的多寡，有时会带来灾难。年长日久，原始人逐渐认识到人世间的各种事情，全有成败、存亡、吉凶、祸福，这截然不同的两个方面。《易经》中提到的“有攸往和不利有攸往”，这是回答卜筮所问的记录。人总是趋吉避凶，以求免于失败而获得成功，

但大自然的威力相当强大，天地的变化，使原始人既惊疑又忧惧，如《易经·姤卦·九五爻辞》：“有陨自天”，说有的陨石下坠，声大如雷，落地后当时热不可近。地震、大风、巨雷，同样令人惊惧。而最使人们恐惧的，莫过于日食、月食。古人认为这是日与月的灾难，也就是天变，所以使人惊慌失措：“瞽奏鼓，啬夫驰，庶人走”。^①惊惧是与忧虑俱来的，如《易经·震卦》：“惊远而惧迩也……君子以恐惧修省”。又如“作易者其有忧患乎！”^②这种惊疑忧思使原始人从崇拜大自然而产生原始宗教。人们对大自然的神秘力无法了解，认为有统驭自然及控制人类生活的威灵，觉得既可敬又可怕，因此原始人只得求助于原始宗教的卜筮。卜筮是巫术的一个分支，用它以期发现人类智力所不能思考出的神秘——吉凶消长之理，进退存亡之道。卜筮在世界上各民族社会均极盛行。中国古代也把它看作是支配行动的头等大事，如《史记·龟策列传》讲：“闻古五帝三皇发动举事，必先决蓍龟”。可见不先去卜筮，是什么事也不敢去做的。

卜筮在古代大都用一些筮棒或筮草一类的东西，筮棒经过摇或抽等办法而取到的奇数一，或偶数——，或者投掷钱的正面或反面，根据象征性的道理，命以阴阳之称谓，也就是《易经》中表示阳爻的是——、表示阴爻的是——。这是简单的卜筮。即使到了科学发达的今天，原始社会中卜筮的残余影响，仍有存在。例如，在球类比赛中以抽签法或拈阄法来决定哪一个球队开球时，是用投掷金属货币来进行，看货币落地的正面或反面而定。这个办法，也是渊源久远的。清代著名学者钱大昕氏说：“古人先揲著而后以钱记之，其后术者渐趁简易，但掷钱得数，不再揲著，故唐人诗有：‘众中不敢分明语，暗掷金钱卜远人’。”^③

卜筮和数字与最古文字画（按由单式象形字发展起来的中国

文字，极可能是同传说的伏羲画八卦演化而来）极为密切，先由奇数，偶数，而后错综发展成了八卦，又进而成了六十四卦。

原始社会没有文字的时候，人们是结绳记事，以筹记数，在传说中有巢氏时代，人们穴居野处或巢居树上，席天幕地，夜间所常见到的有闪烁发光的群星，昼则太阳出于东方，月亮现于日落之时，大地上充满了山川与植物等等。而最令人感到伟大的便是天，于是，人们用筹作的符号一来表示天，用——来表示地。因为人们看到天是一个整体，所以用——来表示，植物从地中生出来，所以用——来表示。《易经·系辞上传》九章：“天一地二”是以筹作为符号的文字说明，至于形而上学的说法，则含有奇偶数字概念的意思。

原始人对数字的概念，一般都是极其简单的，在澳大利亚人的各部落间，仅有三个数目，三个以上的数目，统称之为“多”。中国的原始人，也可能只数到五，所以阴阳之数“天五地五”。^④为什么只数到五？可能是原始人识数只到五，五以上的数尚未知道。汉朝许慎的《说文》书中的篆字数目只有一到五。可见《易经》的“天五地五”，源于原始人数字概念的局限性。

以筹记数的符号化，出现于原始社会中期，我们看八卦的发展情况就可以知道，持筹是它的前身，叠三奇——，它从数字引申为表意符号为天，所以《易经》称之为乾（天）三连。叠三偶为三三，也从数字引申为地，《易经》所说：坤六断，坤就是地（详后文），六十四卦都是由——、——组成，系由阴阳两个符号错综结合而成。这两个符号，或称之为因素，可说是万事万物的生命之源。所以《易经·上经》乾：彖曰：“大哉乾元，万物资始，乃统天”。坤：“彖曰：至哉坤元。万物资生，乃顺承天”。在《易经·序卦传》上有进一步的说明：“有天地然后有万物”。从

《易经·上经·乾》及《坤》和《序卦传》等几处所述，可以概括成一句话，即阴阳与生存和生生不息之间，有着极为重要的关系。

《三国志·魏志》所载博士淳于俊的话说：“包羲因燧皇之图，而制八卦，神农演之为六十四卦”。第一句是说在原始社会用人工取火的燧人氏传说时代，人们在打制石器时，将出于生产上的体验与生活上的需求所了解到的天文知识，钻上些点或圈于石上。又不知经历了多少岁月之后，在进入原始农业阶段时，人们由点、圈联成线，然后叠三线（画）成乾☰，又经繁衍成“经卦皆八，别皆六十有四”。^⑤这虽是传说古事，但合乎人类社会发展的演进情况。叠三奇（数）是原始社会人们表意的一种绘画式符号，随着社会经济发 展，八卦也不断充实，由简入繁。所以淳于俊的这几句话，是反映人类历史发展的进程的。先是燧人氏发明人工取火，后是进入渔猎和原始畜牧业阶段的传说人物伏羲时代，再后就是“尝百草之滋味，水泉之甘苦”的神农时代。

原始人们不仅有了数字概念，而且还执筹以卜筮了。《易经·系辞·上传》说：“是以君子将有为也，……问焉而以言”，注云：“言人以蓍问易，求其卦爻之辞，而以之发言处事。”正是说明原始人用木筹、筮棒、草筹（筮草）来卜筮询问：出入、田猎、风雨、卜祭、卜年等事，祈求得知未来的情况。这是原始人认识幼稚，以及屈服于大自然威力的一种表现。

原始社会占卜的起源，是人类对大自然的知识非常贫乏，斗争无力，于是在人们的薄弱意志中，找到一种幻想的反映，这就是巫术的一支——占卜。恩格斯说：“但是，一切宗教都不过是支配着人们日常生活的外部力量在人们头脑中幻想的反映，在这种反映中，人间的力量采取了超人间的力量的形式。在历史的初期，首先是自然力量获得了这样的反映，而在进一步的发展中，在不同的

民族那里又经历了极为不同和极为复杂的人格化”。^⑩占卜是属于原始宗教的范围，《易经》所反映的伟大自然力量是天地。至于天是乾、是男，地是坤、是女，则可说是历史中复杂的人格化。

卜筮是对采集、渔猎经济活动结果的询问。后来，原始人就想知道如何使采集与渔猎获得可靠的保障。随着社会经济的发展，人们对现实世界也形成了新的看法，特别是采集经济与渔猎经济向原始农业与原始畜牧业过渡的时候，占卜也从首位而退居次位，一种新的事物出现了，这就是对阴阳有了新的认识，它是自然崇拜的第一页，即对地母天父的崇拜，祈祷天地，求得她的恩宠，使原始人的经济活动能有所保障。以上就是古人观察自然变化和从事生产实践，处理日常生活的一个概貌。

二

原始人在卜筮上所问的，大都是生产上变“易”的未知数，所以应先从“易”字上去深入地推求。易以阴阳二者变动化易作为它的根本原则。“易”字，似从“蜥蜴”、“壁虎”、“蜥蜴”之形而创造的象形字。因为，“蜥蜴”这种动物，一天能变十二次肤色，所以“易”就表示在不同时间而能变动颜色及形状的。可见“易”者，就是不断变化改换之意。《周易·乾凿度》：“易者，易也，变易。”章学诚《文史通义·易教中》说：“孔仲达曰：‘夫易者变化之总名，改换之殊称。先儒之释易义，未有明通若孔氏者也。’”《易经》指出：“日往则月来，月往则日来，日月相推而明生焉。寒往则暑来，暑往则寒来，寒暑相推而岁成焉。”^⑪还有背离《易经》本意的解释，如《说文》一书中所引的纬书：“秘书说曰：‘日月为易，象阴阳也’”，认为日代表阳，月代表阴。日代表阳，从文字学上是没有问题的，月代表阴

说不通的。清朝文字学家段玉裁说：“纬书说字多言形而非本意，此虽近理，要非六书之本，然下体亦非月也”。④按纬书所言是会意，近乎望文生义，不是易字的本源。易是象形字，正确的说法是变动不停及生生不息的意思，所以易与卜筮应联在一起，卜筮所问正是变易不居的情况。原始人以卜筮所问的采集、渔猎等经济活动，所求知的事也就是在时间变化上所出现的动植物多少、繁盛、病萎情况，这正是与他们当时生存攸关的大事。

阴阳与生产的关系，就是自然与生产的关系。《易经》的主题，也正是上述两者的关系。庄子《天下篇》的“易以道阴阳”的本意，现在需要再进一步加以探索。以追溯其与原始经济活动的关系。

《易经·系辞》五云：“一阴一阳之谓道……阴阳不测之谓神”。注：“雨在故不测”从原始社会到二十世纪的今天，我们对天气预报中的雨是多少，仍是一个不能完全解决的问题。古人说：“雨……不测”。这是实事求是的态度。《说文》：“阴”字下说：“暗也”。《释名》：“阴，荫也，气在内奥荫也。”句中之“气”字，应作生机解，与俗话说：精气神，人之三宝，其意相同。又按阴之偏旁为“阝”，其部首是阜，《尔雅·释地》：“大陆曰阜”，并有生长之意。原始人经过采集，渔猎经济阶段，然后进入原始农业经济阶段，对地与大陆才有了更高的认识。如《书经·周官》卷六：“阜成兆民”，这是说明大地繁育了众兆的人民的的意思。按“𡿨^今”古文作^今𡿨，是“今”字和“云”相合而成。“今”字在《说文》解释为“是时也”。“云”为雲之原字。“𡿨^今”就是水气之意。“𡿨^今”字全部含意，就是大陆上弥漫着水气，是万物茂盛的生机。

阴和阳相配，才是《易经》所说的：“一阴一阳之谓道。”

至于“陽”字，除偏旁“阝”外，另一组成部分是“易”。《说文》：“开也”，“从日一勿。一日长也。”“日”是天体的主要部分，“一”字在《易经》八卦中是天的意思，即“天一地二”^⑨也，近似于古语所谓一画开天。《说文》又进一步阐述：“一惟初太极，道立于一，造分天地，化成万物”你看他把“一”和“天”说得多么神奇玄妙，并将天地孕育万物也清楚地指了出来。“勿”这个字《说文》中解释说：“州里所建旗，象其柄有三游杂帛幅……。”“勿”字本是象形字，象征在旗杆上杂色彩帛条，是表示太阳的光线。“阳”字就是指天上太阳光普照一切，给人们带来光和热，是使“万物资始”的基本条件。

以下再从“乾”“坤”二字来进一步阐明阴阳。“乾”字在《易经》八卦上是纯阳。《易·乾》：彖曰：“大哉乾元，万物资始乃统天。”《易·杂卦》“乾·天也。”《易·说卦·九》：“乾，天也，故称‘父乎’。天是“万物资始”的生产要素，原始人故称“乾”为父。“乾”字在文字学上，有清楚的解释，《说文》曰：“乾，上出也，从乙，乙、物之达也。”清朝文字学家朱骏声在其所著的《说文通训定声》上说：“乾，上出也，从乙，物之达也……按达于上者谓之乾，凡上达者，莫若气，天为积气，故乾为天”。从上之所引《易经》与《说文》上看，可知“乾”既是形声字，又是会意字，“日始出”，^⑩朝日东升之象也。

“物之达也”就是大地上在阳春和煦的气温下，草木萌芽而柔曲生长的形象。日照对于动植物的生长发育关系至大，原始人逐渐从采集生产实践上，有了进一步理解，到了原始农业阶段，认识更深，于是产生隆重敬天的思想。《尚书·尧典》：“钦若昊天”就是这种思想在现存古文献中的另一最早记载。这四个字的含义，不只是敬天，还要顺从天之规律，来推进经济活动向前发展。

《易经·上经》：“离”注云：“离，丽也，阴丽于阳，其象为火。”就是以离为日和为火。《淮南子·天文训》：“积阳之热而生火，火气之精者为日”。原始人把火与日的性质，看成是同一的，正是由于火的使用，才使人类生活内容进一步丰富起来，正如孟子所说：“烈山泽而焚之，……然后中国可得而食，”^①不难看出原始人是把火耕与日照同样作为取得物质资料的条件的。

坤在《易经·坤卦》上是这样说的：“至哉坤元，万物资生，乃顺承天”。《易经·说卦·九》讲：“坤，地也，故称乎母”。按“坤”是土与申之合体字。《说文》：坤，从土、从申，从字形上来说，有从土中伸长之意。在《易经》中，又将坤字，引申为坤舆，此见于《易·说卦》：“坤……为大舆”。其意地载万物，像车子载东西一样，因为自远古以来的人们对地之崇敬，有增无已，所以歌颂说道：“德均载物，比大坤维”。^②

总起来说，“乾”字是以日为主体，指阳光普照着万物，给予万物以热和光；“坤”字以土为主体，是表示地之伟大，而万物生长于地上；古语常见的话：天地之大德曰生，这就是“天父地母”之说在古代中国之由来。

以阳为天（乾）、以阴为地（坤），还包含有神格化的自然崇拜。自然崇拜由采集经济发展到原始农业阶段时，由卜筮问神也发展到祈求自然神了。这是因为人们在同自然斗争中软弱无力，迫使人们屈从大自然——天地之神的支配而产生的。《易经》是卜筮书，对祈祷求神这一类事，未详及之。《尚书》把它们留传给我们了。如《尚书·大传·洛诰》：“祭者·察也，言人事至于神也。”原始社会中的原始宗教首先是自然崇拜，所以，上引古籍所称的“神”就是天地二神，也就是将人间的经济活动向天地神祷告，以求神的庇护。祈祷神明这件事，正如恩格斯所

说：“竭力把客观世界嵌入自己主观思维的框子里……”②

《说文》对“祭”字有较详细的说明：“祭，祭祀也，从示，以手持肉，祭也。人神相接故曰际。”按“际”字之意是沟通人与神之间的联系，是原始宗教活动之一。到了近现代的宗教，仍然有限于人神之间的宗教活动，在此无须赘述。“祭”为原始社会、奴隶社会与封建社会的大事情。它渊源于远古的人们认为从采集与渔猎所获的食物，全是大自然的天与地二神所赐，所以先将田猎物来祭神。罗振玉说：“春秋传曰，惟君用鲜，众给而已。……《辞书》田猎者，虽无用鲜明文，然大率为祭祀也。”④再如《谷梁·桓四年》说：“四时之田，皆为宗庙之事也，春曰田、夏曰苗、秋曰蒐、冬曰狩。”按：田、苗、蒐、狩四个字，全是猎的意思。假如奴隶社会的统治者把田猎只作为个人的乐趣与享受，就会被全国上下共同认为是对神的大不敬。这类情况，在《史记·殷本纪》上说：“帝纣‘益广沙丘苑台，多取野兽、飞鸟置其中。慢于鬼神。’慢于鬼神是殷朝纣王的一个严重罪行。这是纣王对国家的大事——‘祭祀’太不尊重，这种行为在古代是要遭到全国人民的痛斥的。如果进一步剖析：‘祭祀’就是对大自然的宗教活动和经济活动的综合。从原始社会的采集经济与渔猎经济活动中就产生了‘祭祀’经济涵义，因为‘惟君用鲜，众给而已。’这两句话，可用旧社会的一句俗语作个不全面的注释，就是：‘心到神知，供后人吃’。‘祭祀’一事源远流长，今以《后汉书·祭祀志》为证：‘祭祀之道，自生民以来则有之矣，豺獭知祭祀，而况人乎？’。加以田狩之事，不只祭祀，还有一个副作用，甚至到了近代世界各国，乃有田狩的必要，这就是通过田狩，以消灭对农作物有害的鸟兽。

祭与狩两者的关系密切，直到封建社会，也是如此。今举

《易经·师卦·六五》为例：“田有禽”之“田”字，就是猎。另一古文献《礼记·王制》说：“天子诸侯，无事则岁三田”。《谷梁》也讲：“四时之田，皆为宗庙之事也。”这都明确地说明了存在着自然崇拜。中国社会进入以农业经济占主要地位的阶段以后，人与大自然的关系，就不像采集经济、渔猎经济阶段那么简单了。诸如种子的收获与贮存，田地的修整与开拓，播种，收获、除草、除虫，以及小规模原始灌溉等等，在生产活动不断改变，趋于复杂的情况下，人们仍深感大自然的威力在农业经济中有增无减。所以，人们从卜筮问神，进而发展到祈求天神与地神了。

三

在祈求的诸神中，首先是阴——地；阳——天。这是由于人类全部生产资料，都是从地上生产出来的。《易经·说卦》：“坤……为人舆”。即认为“地”是个大车子，它载着人类赖以生存的万物。另外一部儒家经典，说得更为明确：“地载万物，天垂象。取材于地，取法于天，是以尊天而亲地也，故教民美报焉。”^②上面引文的大意是：大地载着供应的万物，上天给人们示以自然的规律，人们从大地得到大自然的恩赐，所以人们一定要尊崇天地。

自然崇拜的第一条就是尊天，因为太阳的日照和光合作用，以及从天而降的雨露的润泽，是大自然中动植物生长的原动力。这几点，原始人经过长期的劳动实践，认识得相当清楚。这是在《易经》中有所反映的，如《易经·大有·上九》说：“自天佑之，吉，无不利”。崇拜天，求天保佑，才能在农业上，消除不利的因素，这是原始人宗教思想的反映。热是伟大的能，《易经》上是表达为“日为火”。到了西汉初期人们对于热能的重要性有了

深刻的认识，所以说：“积阳之热而生火，火气之精者为日”。②

在原始社会和奴隶社会，人们必然比现代更感受到大自然所给予的恩赐，这是祈求天地神的动机。随着社会经济的发展，人口的繁殖，生活资料的需求也日益扩大，使人们感到在原始农业上去获取所需要的东西，实在不易，因此，对天（阳）地（阴）的依赖和靠以生存之感，也至为迫切，于是产生了畏惧而崇拜天地，希望“以通神明之德”。⑦

古代社会对自然的崇拜，每每把祭祀天地和农业活动联系在一起，因为“食货所资，皆出于地”。⑧奴隶社会在祭祀方面是有等级之分的，如“天子祭天地，诸侯祭社稷”。⑨唐朝司马贞在所补的《史记》中认为农事祭祀是创始于神农氏的。《礼记·郊特牲》中说：“天子大蜡八。伊耆氏始为蜡”。“蜡也者，索也。岁十二月，合聚万物而索飧之也”。注文云：“蜡祭八神，……先啬一，司啬二，农三，邮表畷四，猫虎五，坊六，水庸七，昆虫八”。

按蜡祭八神，是与大地上生育繁殖有关的，它明显地反映了农业活动中宗教色彩。《礼记·郊特牲》这一段指明了蜡祭的各个对象，即首先是祭创始农业生活的先啬；二是祭及主管农业的司啬，祭祀农神为三，并报答先啬司啬；然后宴祀农官之神及有益于原始农业的猫虎幽灵，因为虎可以吃掉危害农业的野猪，猫能捕杀糟踏庄稼的田鼠，全是益兽，因之列入享祭之列；六与七所指的坊，庸，也是人们所祭祀的，因为坊，庸是有利于农业的堤坊和水沟。（《礼记·郊特牲》书中的注文是这样说的：“坊，堤也，以蓄水，亦以降水。庸，沟也，以受水，亦以泄水”。）原始人对有利于农业活动的原始水利灌溉设施，也看成神灵之一，这是原始社会万物有灵论的反映；至于《郊特牲》列于第八位的昆虫，其祭祀之目的，在于使“昆虫勿作”，不要造成对农

业活动的威胁和灾祸，这样，农作物就能得到生长了。

在自然崇拜居于主要地位的阶段，古代夏历十月、周历十二月，供奉有关农业的万物神灵，由天子主持举行盛大的祭祀，以祭祀八神。可见祭祀崇拜之目的是为了与之和好，进而希望得到神的保佑。从卜筮到自然崇拜“都是自己时代的经济关系的产物，……其他观点所构成的全部上层建筑，归根到底都是应由这个基础来说明的”。^⑩

由此可见《易经》中的阴，就是地、坤，女；阳，就是天、乾、男。这是天父地母的自然崇拜的中国形式。从原始社会产生的地母神崇拜是世界性的。人类学家考察的结果，认为它不仅具有普遍性，甚至在文化发达的先进地区，仍有隐约的母神崇拜仪式的存在，这可能是远古留下的遗俗，诸如欧洲的五朔节（Mayday）和美国的感恩节（Thanksgiving day）等，都与此有关。

自然崇拜在中国历史发展的各个阶段，均盛行不衰，它见于许多古代文献中。根据王子年《拾遗记》说明远在传说时代的庖羲——伏羲，就有崇拜自然界百神的祭祀了。到了夏朝，由于私有制的出现，神权越来越为氏族长及部落联盟首长所掌握。这些独掌最高神权的政治首脑，到后来就成为至尊的天子，祭天活动就由他们来主持了，可见性质的隆重。《尔雅·释天》：“祭天曰燔柴”，就是焚柴使烟上升于天，表示敬祭之意。古代祭地也同样由天子主持，《尔雅·释地》指出：“祭地曰瘞薑”。就是把祭品——牲，埋于地下，来敬祭地神。《唐书·礼乐志》记载，“古者祭天于圜丘，在国之南。祭地于泽中之方丘，在国之北”。

封禅是对天地实行自然崇拜的另一表现。历代王朝，全以封禅作为国家的大典礼。封禅渊源于原始社会，是部落联盟会议形式。在举行会议时，部落成员要来祭天，尤其在战争之后，大会

各族酋长的时候，也要祭天。《史记·封禅书·正义》说：“泰山上筑土为坛以祭天，报天之功，故曰封……报地之功，故曰禅”。对天地之自然崇拜，后来发展到在国都建天坛、地坛，以隆重举行祭天地的大典。现在北京的天坛、地坛，就是专供明朝皇帝祭祀天神地神而兴建的。

总起说来：祭坛天地，是祈祷天神地母神的，它含有“生生”繁殖滋生的意思。因此古文献中有关古代祭祀的《礼记·郊特牲》说：“万物归根复命”。《易经·系辞》五章说：“生生之谓易”。这句话的注说：“阴阳转易以成化生”。《正义》疏曰：“不绝之辞，阴阳转变，后生次于前生，是万物恒生，谓之易也”。上面所引的“万物归根复命”和“万物恒生”这两句话，就是指人们崇拜大自然天地之神，希望得到“恒生”、“复命”的愿望。而易由八卦，变为六十四卦，再变为三百八十四爻，正是“阴阳转易，以成化生”的一种表现形式。

用“阴阳转易，以成化生”来注“生生之谓易”，对于《易经》全面概括还有所不足，因为溯源探索于经济方面，它只是《易经》最原始的一个方面。《易经》是包罗万象的，《易经·系辞》十章说：“易之为书也，广大悉备，有天道焉，有人道焉，有地道焉”。天道与地道，就是讲自然法则和自然崇拜。《易经》是从问经济活动的卜筮，自然崇拜，衍化成为人生哲学。因为《易经》六十四卦中，几乎具备了人事中各种活动，事务间的各种关系，以及种种不同的环境，它提供了人们做人做事要明了自身所处的地位，以及怎样对待和预料未来可能发展的情况。连孔子也说：“加（有作假）我数年，五十以学易，可以无大过矣”。^⑩这正是对自然界和社会现实变化万千的复杂情况而言的。

中国远古的自然崇拜、祭祀崇拜天地可能与自然条件有关：

中国仅在东部有一条海岸线，远古交通条件很差，难以在茫茫大海中探求出一条海上交通线；西边是一条艰难险阻的陆路；南部高山则将中国与印度、缅甸隔离开；北部又是广漠的高寒地区。所以从我国地域的自然因素，造成了一种中心孤立感，以为中国居天下之中，中国就是天下的代称。奴隶社会、封建社会的帝王，都自称是上天之子。帝王称为天子，就可借渊源久远的敬天实际，来抬高统治者的身份、地位，并神化其人，似乎天子就是天神驻在大地上的代表，他代表天来统治天下。

中国人民自古以来的经济意识，是顺应自然地生活着。“天人合一”就是《易经》所称的“有天道焉，有人道焉”。把天道与人道等同起来，就是天人合一的理论之一。《易经》中以阴阳——，——两个符号代表天地、乾坤、男女，所演化解释的正是自然与人的关系。这就是“易以道阴阳”所高度概括的含义。

①《庄子·天下篇》

②《易经·系辞》

③《礼记·经解》

④《马克思恩格斯选集》第2卷。

⑤天是阳、乾；地是阴、坤。详见《易经·上经》

⑥《周易·序卦传·下篇》

⑦《孟子·告子》

⑧见《史记·秦始皇本纪》

⑨《国学蕝酌·国文语原解》，载《饮冰室丛书》。

⑩《五礼通考》卷四十一。

⑪《尚书·胤征》

⑫《易系辞下传》七章。

⑬《十驾斋养新录》卷一。

⑭《易经·系辞·上传》五章。

- ⑮《周礼·春官》
- ⑯《马克思恩格斯选集》第8卷，
- ⑰《易经·系辞·下传》。
- ⑱段玉裁：《说文解字》。
- ⑲《易经·系辞下》。
- ⑳段玉裁：《说文解字》乾字条。
- ㉑《孟子·滕文公上》
- ㉒《晋书·后妃传序》
- ㉓《马克思恩格斯全集》第20卷，
- ㉔《殷墟书契考释》增订本。
- ㉕《礼记·郊特牲》
- ㉖《淮南子·天文训》
- ㉗《易经·系辞下》三章。
- ㉘《礼记·礼运》
- ㉙《礼记·王制》
- ㉚《马克思恩格斯全集》第20卷，
- ㉛《论语·述而》

从《周易》与《中庸》中撷取管理思想

周 止 礼

古人说《中庸》一书，道出于《易》。又据古人说《周易》乃王教之典籍。清康熙帝在《口讲易经讲义》中说：“有观民设教之方，治世治身之法”，因此管理经营之理，亦为《周易》所具有。

管理早已成为协调个人保持努力所必要的行为。马克思说：“一切规模较大的社会劳动或共同劳动，都或多或少的需要指挥，以协调各人的活动，并执行生产总体的运动。”

因为管理是一种实践，管理的历史与人类自觉活动史同年，有人类文明就有它的存在。《周易》成书是在古老之时，它是继夏朝《连山》、商朝《归藏》之后而形成的，如流传至今的《周易》。虽然《连山》亡佚，《归藏》只存残简片文，但是它是集夏、商、周三代，炎黄祖先智慧之结晶，古人说它是王教之典籍，那不过是它的一面。

古人说《中庸》一书道出于“易”，是“易”的纲要。本文是从“易”与《中庸》中勾索有关现代化企业管理可资借鉴的哲理。另外则是我重新体认祖先遗留下来的智慧结晶。

《周易》与《中庸》是儒家经典，其中所含哲理达到高层次，是企业家在经营上应具备的基本信念。证以亚洲“四小龙”在经济发展的飞跃成就，多从儒家经典吸取了不少养料，《中庸》

作为管理学上的哲理探讨，过去没有人来作，现从“易”与《中庸》中选出主要哲理供管理者——企业家结合实际，采撷典要，利用这项无形资本——管理哲学，是现代企业发展所应借鉴的。

《中庸》是从《礼记》分出来的，约在汉朝时出现了《中庸》的单行本，到宋朝时朱熹以一生精力粹集于注《四书》，《中庸》是《四书》中的一部，《中庸》一书开首说：“天命之谓性、率性之谓道，修道之谓教。”用现代语来说：天所赋予人的气质叫本性。遵循本性去处世做事，叫做正道，修明循着本性的正道，使一切事物都能合于正道，就叫教化。《中庸》道出于《周易》，与易理是相通的。在此举《说卦传》为证。“昔者圣人之作易也，……和顺于道德而理于义，穷理尽性以至于命。”简单的说来是：从前圣人创作《易经》，是穷尽幽深的……和顺于道德，调理好合谊的事理，来穷尽事物道理，竭尽天地的本性，来探讨天的本性事理，使一切行为无不符合天道的目的。前面引《中庸》开首三句话，从古以来共认为是治世的准则，也是管理的原则，或者叫经营的根本，在《中庸》书中叫“大本”，管理学上来说第一是人，《中庸》是由“大本”达道，然后进到中和。管理是指挥协调人的活动，所以先从人的本性谈起，以求达到正道，在此先谈道，中和等详见下文。按《中庸》所指的道是正道，即是要遵循人的本性去处世做事叫正道，或可称为常道，但这比较抽象些。这“道”又从哪里求呢？在《中庸》中又说：“道不远人，人之为道而远人，不可以为道。”这是说，道是离人不远的，人们好高骛远，反而使道与人离远了，那是不可说道的。道不远人，是容易知晓的，《周易·系辞》也如此说：“乾以易知，坤以简能，易则易知，简则易从。易知则有亲，易从则有功，有亲则可久，有功则可大。……易简而天下之理得矣，天下之理得而成位乎其中矣。”这

是说乾为天昭然运行于上而昼夜就分明了，这是容易使人了解的。坤为地浑然化成万物，是以简易其功能的，容易就易于知解。简易则容易遵从，容易使人了解则就会使人亲附；容易遵从，则行之有功，……《周易》的道理是如此简易，而能包含天下的道理，则能与天地并同，而成就为不朽的名言了。“道不远人”因道在人身，说起来普通，所以为人所忽视，反映在管理哲学上，也被认为老生常谈，不屑一顾。《中庸》所申明的，道不远人，是说道与人身之意，道本自然，原在人身，为什么将一块精金，放置不顾呢？就是背乎人生日用之常，另求一道。专重幽玄难明之理。如司马迁说：“白圭乐观时变，故人弃我取，人取我与，……吾治生产，犹伊尹，吕尚之谋，孙吴用兵，商鞅行法是也。是故其智不足与权变，勇不足以决断，仁不能以取予，强不能有所守，虽欲学吾术，终不告之矣”③司马迁讲白圭经营之术，《史记》所记简而失详，不具体，要想运用于管理上产生效果，可以如白圭所说：有随机应变的智慧，当机立断的勇气，取舍的决心，和恪守不渝的毅力，不具备这四点，白圭就不传授给经营管理致富之道。白圭不传授的是什么？司马迁没有说，我认为当是《中庸》所指的正道，这是主体，白圭所说的是附件，主体是人。《中庸》所说的人性与正道，都看似平常而实含精微奥妙的内涵。能从道来悟出哲理用在管理上还是日本，日本崇儒一直不衰。如中岛是日本首富，是世界富人第27位，他主持的平和工业社，产量虽低于丰田汽车公司，但利润却高出丰田的二倍。他的经营秘诀是：劳资信任，顾客本位，研究开发。这三条以言乎浅，是日常平凡，因为平凡，所以使有的人认为不屑知，不屑行，可是深究起来，就会觉得此三条定会有微妙之处。为什么看来似老生常谈的日本中岛健吉的企业成功秘诀三条，有的人据此以取得成功，有的人

也知道的很清楚，但未取得成功。关于这件事，我从《中庸》找到了说明，“子曰：道之不行也，我知之矣，知者过之，愚者不及也。道之不行也，我知之矣，贤者过之，不肖者不及也”。古代有的学者将“道之不‘行’，行字改为明，两者皆可，于全文并无差异。这几句话是说，我知道之不行原因，明达的人过于明白，以为平凡不足行，愚者又不懂其至理；第二，贤者能力优强，以为道不足行，不肖者能力薄弱，以为它不易行。这是不行或不明的原因。在“行”来说：劳资信任，怎样使劳资两方如何处中，即是处在中宜之点上，取得劳资互利，团结一致，企业定然发展，顾客本位，有的人则认为这是谁都知道的事，哪还用得致力去做，乃过于明白，认为不足行。研究开发方面，也有过与不及问题。研究开发超“过”市场与社会的需要，如豪华与昂贵，跟不上即是“不及”，市场需求，也造成失误，两者都需要掌握好，不然是把精金点成顽铁。

在劳资信任方面，《中庸》也有可借鉴的地方。“诗云：伐柯伐柯，其则不远，执柯以伐柯，睨而视之，犹以为远，故君子以人治人改而止。”^③前两句是《诗经》第三卷《豳风》诗云“伐柯伐柯！其则不远”。按旧柯短如其短，旧柯长则如其长，其法则不远，故易知，所以说“其则不远”就在眼前。如果人们执着斧来削另一斧柄，斜着眼睛去看，还觉得远，那是偏差错误了。所以君子只拿别人能知能行的自身本有的道理做法则，去叫人改正就可以了。

一个企业管理者，只能拿职工能知能行的自身本有的理能，来规划出管理条例，这样施行起来不单没问题，效果也会是好的，职工倘有过失，改正了即可以，如果在管理条例过细又繁，则就是苛求，不合《中庸》的道理。

管理是一门科学，它总是按经济规律办事。《中庸》有许多章的文字，颇能道出“法乎自然”的经济规律，如“唯天下之至诚。为能尽其性，能尽其性，则能尽人之性，能尽人之性，则能赞天地之化育，可以赞天地之化育，则可以与天地修矣。”这几句话是说，惟有天下有至诚的圣人，能够完全施行到他天赋的本性极致，能尽他自己的本性，就能尽知他人的本性，能尽知他人的本性，就能尽知万物之本性，就可以赞助天地间万物之化育，能襄助天地间万物之化育，就可以立于天地之中成为第三者了。

“赞天地之化育”就是人力襄赞天地之化育，使其无过差，即在发展经济中不能造成人的生存环境的生态失去平衡。换句话说，就是使天地之化育受人力的约制，使之不害于生态平衡。我认为这与《尚书·大禹谟》：“地平天成”，和《荀子·天论篇》：“制天命而用之”，意思是相同的。水在生态经济中是最重最要的，地球表面有70%是水，虽然地球上水是多的，但人类需要的淡水资源日缺，合理利用与保护水的资源，是我国经济发展的主要课题，所以《中庸》“赞天地之化育”是值得我们深思的经济规律。当然要使天地之化育受人力的约制，使生态得以平衡，则要人能尽其性，发挥人的优越性，在企业中也尽量发挥出别人——职工的本性。至于物性，因它同属天赋，故尽物性则也没有什么困难，掌握自然规律就能尽物之性。如此可以襄赞天地的化育了，正符合《中庸》所说：“致中和天地位焉，万物育焉”。由‘诚’作到尽人之本性，作到完美的地步，使天地万物皆得其所，畅其生机，这种完美就是做‘中和’了。在国家和企业的工作没有过左，也未偏右，恰到好处的按照事物规律的管理，即是中和。

所谓“能尽其性”的“性”，在《中庸》书中有一句话解释说：“自诚明谓之性”，这句话是说，由本诚而自然明善，是属

于天赋的本性，由明善而属于真诚，是属于人为之教化，有了诚就能明白道理，能够明白道理，也就能作到诚了。简单来说，由心诚而自然明照一切，就叫做性。朱熹在《中庸·章句》注此句说，性、天道也。所以尽其性，亦就是顺乎自然法则。因此孔子说：“取法乎天”④“天何言哉？四时行焉，万物生焉，天何言哉？”“法乎自然”会使“万物并育而不相害，道并行而不相悖，”乃自然的经济规律。

“诚”字在《中庸》又引伸到另一功用与权能上。“凡为天下有九经⑦，所以行之者一也”。（一即诚）接着说：“凡事豫则立，不豫则废，言前定则不殆，事前定则不困，行前定，则不疚，事前定，则不穷。”这是说，任何事情，事先有准备，就可成功，没有准备就会失败，说话要有准备，就不会理由站不住，做事先有准备，就不会遇到困难，行为先有定夺，就不会出毛病，做人的道理先有定则，就不会行不通了。《中庸》道出于《周易》，此处引的更把《周易》中的两句话，有进一步发挥，如：“拟之而后言，议之而后动”，⑧是说我们在社会活动中处事应物也应当拟测揣度之后，才可发为言论，拟测探讨周详后，才可以有所举动。意思是叫人慎重。

从《中庸》与《周易》所宣示的作人治事原则，引用于企业管理上，我想应当是以下的几点，要有周详的生产计划，预见可能发生的困难，研究排除或扭转的办法。

《中庸》在“诚”字上说的周到而细致，如：“在下位不获乎上，民不可得而治矣，获乎上有道，不信乎朋友，不获乎上矣，信乎朋友有道，不顺乎亲，不信乎朋友矣。顺乎亲有道，反诸身不诚。”以上是说：在下级的员工得不到上级信任。也就是没作到取信于上，就不能管治所属的下级，如果得上级信任，而得

不到朋友信仰，也没有人从旁吹嘘，上级的信任也难以得到。取到朋友信任，与孝顺双亲有关，应当反省自身有没有诚意。以上《中庸》的几句，也是源出于《周易》，如：“履和而至，谦尊而光，”^⑩是说：按履字古与礼是相通的。能和顺人情，处世和睦，是我们处世作人所应遵循的准则，谦虚待人，则容易得到他人的敬重，在工作上的前途是光明的。

“自诚明谓之性”《中庸》的这句话，前文中曾简释过，即由本诚而自然的明善是天赋的本性。在“诚”与“天”“人”的关系，《中庸》有进一步的阐发，“诚者天之道也，诚之者，人之道也，诚者不勉而中，不思而得，从容中道，”这是说，诚是天道，也就是天生之真理，实践此诚字，是作人的真理，也就是人之道，诚是不须勉强而合，也不须思维而得到，一举一动都会合乎中的道理。

为什么《中庸》一书，其主导思想是“中”呢？。即说明它与《周易》的密切关系，“道出于易”。按《中庸》一书的正确涵义，不是通常所谓的折衷中义，那是至曲的，片面的，《中庸》一书讲天命性道，说理至精，论道至微，简单来说就是做人的准则，古人所谓的孔门心法。

《周易》的根本思想是“中”，如《周易》中的彖卦：说到“中”的有35处，象曰说到“中”的有38处。至于散见于全书中，有中字的词组，则更多见，如：正中，时中，大中，中行、行中、刚中，柔中……，《周易》的六十四卦，三百八十四爻，用一句话来概括它，就是“中”，《周易》以中为主导，子思在《中庸》也取“中”之意，至于又用“庸”于书名之意，按庸是用之意，用中是管理哲学，是让管理者，不要好自用，“自用”包括管理者的个性、情感、惯性等，克服了自用，则就能秉公，又能按照事物

规律办事。凡是好自用，都不能合众，依《中庸》之理，管理者不只能合众，还要合乎时，也就是“发而皆中节”中节在管理上是既不能过，也没有不及，过与不及，即是偏了倚了，那都给管理效果起了负作用，取不到管理上最好效果，达不到管理上至善境地。孔子称赞说：“中庸之为德，其至矣乎！”^⑩这是赞扬，称之为最高治世（管理）准则。孔子有许多管理思想，反映在《周易·十翼》^⑪和《论语》中，宋朝时流行有半部《论语》治天下的话，治天下也就包括管理这一门学问。《论语》中的管理思想，在国外也倍受推崇。如美国孔茨等人著的《管理学》，书中称赞了孔子的管理思想。在日本被称之工业之父的涩泽荣一，是以《论语》加算盘的思想用于经营管理上。并且说：在算盘和《论语》基础上，建设现代化企业；经营评论家伊藤肇《东洋经营学》是以儒家思想为根据来谈企业管理，都（涩泽荣一）一致认为日本经济上成功，儒家思想有其功劳。另一位日本大企业家松下幸之助，也是孔子的崇拜者，也是将《周易》之理，用在他的管理思想上。^⑫松下曾将《论语》：“五十而知天命”刊于松下电气公司广告上，日文译为“命知五十年”。开创丰田汽车公司的丰田喜一郎，用于管理上的座右铭：天、地、人、知、仁，知与仁二字即取自《中庸》：“好学近乎知（智）力行近乎仁，”这是儒家所倡导的“学知力行”，好学不耻下问，会增进智力，有了优点能保持勿失是仁，现任丰田公司经理，即喜一郎之子，又在座右铭上加上“勇”字，也来自《中庸》的一句话，“知耻近乎勇”知道不如人，发挥勇于改正的精神。知、仁、勇三个字，确在丰田汽车工业发展上起了大作用，使其在汽车工业行列上，列居前流的地位。

儒家思想是我国传统文化主流。《周易》与《中庸》中的管理哲学，用于发达的国家：日本和新兴工业国与地区的亚洲四小

龙，已取得的伟大成就，传来令人鼓舞的信息，^⑬探索其原因，是他们善于运用体会《周易》、《中庸》所阐发的道理。正如《文中子·周公篇》所说：“诗书盛而秦世灭，非仲尼之罪也，易不云乎！苟非其人，道不虚行。”^⑭不能将“易”理，发挥融合于现代管理哲学上，那是《周易》研究仍受清朝朴学的局限，和社会上还有人说误认“易”是卜筮，属于迷信之故，因之“易”所孕涵的哲理，乏人研究了。

①《马恩全集》卷23。

②《史记·货殖列传》。

③朱熹章句本十三章。

④《礼记·郊特牲》。

⑤《论语·阳货》

⑥《中庸》

⑦九经：曰修身也，尊贤也，亲亲也，敬大臣也，体群臣也，子庶民也，来百工也，亲远人也，怀诸侯也。

⑧《周易·系辞上》

⑨《周易·系辞下》

⑩《论语·雍也》

⑪十翼是不是孔子所作，这里不讨论它，它是属于儒家是不成问题的。

⑫《实践经营哲学》松下幸之助著周君铨译

⑬菲律宾参谋长拉莫斯，曾称赞华侨在菲的贡献是中国儒家思想在经济上起了作用。

⑭《易·系辞·下》

儒学首章《易经》中管理思想探索

周 止 礼

儒学是儒家之学，儒是指宗师孔子学说的人而说的。至于儒学二字，是指儒者之学说的，按《旧唐书》、《新唐书》和《元史》全有儒学传，也就同其他史书的儒林传一样。儒学二字，包括的内容很广，仅以政治哲学来谈，是不足尽括儒学的，尤以现代延伸发挥面更广阔。本文即是从儒学与《易经》中论述它的管理哲学。

孔子是儒家创始人，他不仅是我国历史上一个重要思想家，而且还是伟大的教育家和学识渊博的学者。同时，又对传统文化遗产进行了整理，数千年传统文化是靠他传下来的。因为远古文化是靠文字作为信息而流传到后世的，六经：诗、书、礼、乐、易、春秋，他都整理过。孔子是一个博采众长的学者，他发愤读书，总结前人经验，掌握了因革损益的规律，并说：“虽百世可知也”。^①

过去有人怀疑孔子“赞易”，说《易传》不是孔子作的，这话是站不住脚的。当然《易传》不完全是孔子一人所作，而是儒家的孔子门徒作，这是在学术界公认的。孔子曾说：让他活到50岁去学习《易经》便可以是没有大错过了。^②从孔子的言行生平中可以见到他与《易经》之学是有密切关系的。^③前面所提的因革“损益”二字，即是《易经》的损卦与益卦。

孔子学说是一个完整的社会系统学说，它建立在人性、人道、人生价值、人际关系等问题的基础上。孔子把人与人的关系、道

理,说得最精辟,须要我们去探索,择选出来,用在企业管理上是会万世而不悖的。

世界管理大师彼得·杜拉克所推崇日本“管理之父”涩泽荣一,他早在明治维新初期在日本各地,普遍开设“论语讲习所”,成功的创导出“论语主义”,这是日本管理发展的源流。日本式管理的经营理念是导源于儒家主要典籍:《论语》、《中庸》、《大学》和孔子加过工的《易经》。

研究孔子思想是离不开《论语》的,经过历代学者反复审视,都肯定《论语》保存了孔子的原始记录,是可信赖的,但是略有问题,现在通行的《论语》编定于公元2世纪,离孔子去世600多年了。它的最初结集出于孔子门徒是可以肯定的,但时间和编辑的人没有史料,后来抄写流传情况更无从了解。我们只知道西汉张禹和东汉郑玄都作了重要结集工作,在篇目和文字有什么变动是无法知道了,但《论语》是可以依据来探索孔子的管理思想的。

在《论语》书中,字里行间,都体现了儒家人际关系和谐说,社会安定应把处理好人际关系放在第一位,国家管理与企业经营,人是决定因素。“人能宏道,非道宏人”^④在我国北宋时赵普有“半部《论语》治天下”的话。在日本于明治维新成功后担任过大藏大臣的青渊沚泽和曾任日本天皇教席的三岛中洲二人共同倡导“据《论语》把算盘”,以《论语》用在企业管理上。以孔子的人际关系和谐论建立了日本当代企业管理范式,使日本和亚洲四小龙的经济飞腾发生了作用,此是见于专著论文,为有目所共睹的。

孔子曾说过一句和谐人际关系的名言“礼之用,和为贵”,这两句话的本意是以礼来约束人们的行为,处世为人要尽量作到和,揖让,不争,从而达到相合安宁的境界。按“礼”在西周人

看来，是对人的行为规范，孔子除继承这点之外，还把它作为情感的控制，可以说“礼”是自我完善的道德哲学。

孔子有关人际关系的名言，是他的核心哲学，把“和”即和谐、安宁、协调看作人类社会的正常状态。孔子对宇宙系统内自我和谐，曾说：“天何言哉？四时行焉，百物生焉”。这三句话是《易经》的天之道，《系辞·下》：“有天道焉，有人道焉。”天与人彼此协调，合一，和谐，符合了大自然的规律，生态不失去平衡，是对社会系统和谐起促进的作用。

孔子哲学核心是和谐、均衡，便是常态，即是：“天下有道”^⑤有道便是治理的好，反之和谐，均衡被破坏，便是失去常态，也就是“天下无道”^⑥则是治理失当，在企业来说营业不振，出现了亏损。孔子的和谐、均衡思想出自《易经》，如：

《咸卦》：“天地感而万物化生。”

《泰卦》“天地交而万物通。”

《同人卦》“唯君子能通天下之志。”

《系辞·下》：“天地之大德曰生。”唐·孔颖达注：“言天地之盛德，常生万物而不有，是其大德。”又崔憬注：“后人行易之道，当须法天地之大德。”

天的“四时行”“百物生”是宇宙自然法则，企业经营，可以遵循“天地感而万物化生”来阐明，因为企业经营运转，有多方面接触往来，人际关系是主要的位置。促使企业达到人际关系的和谐境界，上下齐心协力自会使企业脱离困境。孔子主张人的主观道德精神“仁”，通过“礼”来约束，把每个人框在应有的名分职位，再辅以工作能力的高低不同，并主张利用社会自我调节的机制，在等级，名分，前提下，用平衡的办法，协调人们收入差距，则会使企业人际关系和谐，如此企业内部上下和谐，就

达到了“天地交而万物通”，也就是行《易》之道。

《易》有天道，有人道，就是遵循大自然规律，来达到“人道”的和谐，调和的人际关系。企业中的上下级是人际关系的一面，企业领导要选用能人与有贤才的人。俗话常言：买卖好作，伙计难搭。在经营企业上人是决定的因素，所以孔子说：“才难，不然乎？”^⑦又说了怎样识别贤才把他们选出来的话：“举尔所知，尔所不知，人其舍诸？”这是说，拔选你所知道的，那些你所不知道的，别人难道会埋没他们吗？因为贤才，是德才俱备的人，所以孔子说才难。能人虽低于贤人，同样要选择，在用贤才上，孔子主张放手让他干，不要多方干涉，事事“先有司”^⑧孔子认为“无全备于一人”^⑨金无足赤，人也不能求全。在有一方面有具体才能的人，也是企业所必需的。孔子说：仲由，冉求，够不上“大臣，”只“可谓具臣矣。”^⑩具臣就是具有一方面具体才能的臣属，甚至道德上差一点也可用。在《论语·宪问》中曾说卫灵公虽无道，卫国还是可以治而无丧，卫灵公的臣子，虽在德行上有缺欠，可是具有一定的特长，分管具体的事，所以卫国还能“治而无丧”所以用人时，先衡量各人的才德去分配任务，不能太求全责备，认清了才，把贤能识别清楚，分别任用，但要注意“举直错诸枉，则民服，举枉错诸直，则民不服。”^⑪这是说把正直的提拔出来，位置要放在不正派而邪行外道的人上面，则人心服，作到反面去了，则人心会不服的。

以上用人原则，要能做到孔子所说的，是相当难的，能做到好处，关键在于了解每一个职工，要了解他的德行、能力、性格、脾气、习惯，方能选用适当，发挥出每个职工的能力，这就离孔子所说的不远了。

企业中举用贤才，是对人的管理第一要素。作为一个企业领

导人，必须首先做好人的管理工作。在孔子思想中有两个主要核心，就是“仁”和“礼”。当然“仁”字作为道德规范早在春秋以前就有了。孔子的贡献在于把“仁”这一概念提高到最好伦理范畴，赋予广泛的涵义。“仁”字在《论语》中出现过109次，其中将“仁”字作为道德标准的有105次。

“仁”字的含义是爱人，樊迟问仁，子曰爱人，^⑫后来到《孟子》书中说：“仁也者，人也，合而言之，道也”，^⑬孔子倡导“仁政”用在企业和国家管理来说即是“仁道管理”这应该肯定是企业管理的最高准则，亘古常新的。在企业管理理论上不能偏离“仁道管理”，用之易于实行，也易见宏效。企业领导者，成为“爱人者”则“人恒爱之”。^⑭一个企业组织内部员工之间，上下之间，充满着“爱人”春风，员工上下之间如亲切的家人父子兄弟一样，则全体员工一定是尽心工作的，必增强了企业竞争力，企业的发展是不成问题的。孔子思想第二个核心是“礼”，前文虽已谈到，但还要进一步说明之，企业和社会各方面都有上下，领导与被领导之间的矛盾，这些矛盾，如能以协调来控制，变不利为有利，就成为前进的力量，如果矛盾失控，则矛盾对立，进而激化。如何控制？孔子说：“君使臣以礼，臣事君以忠”^⑮孟子进一步说要以礼待人，“君之视臣如手足，则臣视君如腹心，君之视臣如犬马，则臣视君如国人，君之视臣如草芥，则臣视君如寇仇。”“有礼者，敬人”。“敬人者，人恒敬之。”^⑯前些日在报纸上看到某单位传出的几句话，说明以礼待人的重要性，现在将原文录在下面：领导把我当人看，我把自己当牛干，领导把我当牛看，我把自己当人看，说什么也不愿为领导干，自己愿意当牛干，而不愿被人当牛看。这就是未能以礼待人，使领导与被领导之间的矛盾对立起来了，企业内部不合的因素就生长起来了。反

之企业领导者以礼待员工，员工必能以推心置腹之忠，回报领导，则必促进企业内部团结。这是简而易行的指挥协调的管理原则。但经常为人所忽视，正如《中庸》中所说：“道不远人，人之为道而远人，不可以为道。”这是说，道是离人不远的，人们好高骛远，反而使道与人离远了。“道不远人”，这个意思是简明易晓的。《易·系辞·上》也说：“乾以易知，坤以简能，易则易知，简则易从，易知则有亲，易从则有功，有亲则可久，有功则可大，……易简而天下之理得矣。”这是说乾为天，昭然运行于上，而昼夜就分明了，这是容易使人了解的，坤为地，浑然化成万物，它的功能是简易的，容易就易于知解，简易就容易遵从，则行起来就易见功效。《易经》的主要道理如此简易能说它离人远吗？“道不远人”因为道离人身旁边不远，可是容易为人所忽视，反映在企业管理哲学上，也常常被人认为老生常谈，不屑一顾。因此不远人的“道”反而不能见之施行。

我认为“仁”和“礼”是能控制住企业中领导与被领导之间的矛盾，要完全使矛盾得到控制，还应严于律己，宽以待人，团体与个人都难免出现错误，“过则勿惮改，”^⑦怕改错，那就不是律己严格了。“子贡曰：君子之过也，如日月之食焉，过也，人皆见之，更也，人皆仰之。”^⑧企业领导作到律己严，就要不怕改错，不怕承认错是出了丑事，对员工则要宽以待人。要“赦小过^⑨，不要吹毛求疵，把职工小的过失，记在本本上，预备将来算账。企业领导者在经营的方针、方向、措施，有了错，要敢于承担责任，要能作到员工有过，在我一人身上，这就是“君子求诸己，小人求诸人”，“躬自厚而薄责于人，则远怨矣。”^⑩这是说企业领导者严格要求自己，宽以待人，员工自然会没有怨气，必定会在工作中发挥出最大的力量。

人是企业重要因素。对人要施之教，是提高员工的能和发挥其潜在力量。尤其是今天国际经济瞬息万变，科学飞跃发展，知识大爆炸，企业要在激烈的国际竞争中存在下去，对员工的教育，即培训员工来提高他们知识技术水平。孔子是主张先养、后教，再管理的。孔子周游列国时，“子适卫，冉有仆，子曰庶矣哉，冉有问，既庶矣，又何加焉，曰富之，曰富矣，又何加焉，曰教之。”^②孔子到卫国由冉有为他赶车，看见人民众多，冉有问，有这么多的人民应该怎么办，孔子说“富之”再教之。要使员工富起来，乃是管理的先决条件，为员工富起来，必须生财有道。《四书五经》之一的《大学》中说：“生财有大道，生之者众，食之者寡。”是说生财也有一种法则，其中也包含着管理之法，从事生产的人多，非生产性的员工要少，“食之者”是指企业中的冗员。对员工要施教，孔子说：“忠焉，能勿诲乎？”^③这是说忠于他，能不教诲他吗？又说：“举善而教不能则劝。”“举善”是提拔能人，教不能”是教育能力低弱的人。教与劝勉结合，是说用教育方法来提高员工的工作能力。今天欧、美、日本对员工的业务教育，非常重视，大力施行。

企业领导者在管理上，是应本着孔子所说的“为政以德，譬如北辰居其所而众星拱之。”^④以北极星形象地作为比喻，企业成员像众星似的有规则运转工作，即就是企业领导起着表率作用，以身作则。在以身作则上，要“先之劳之”，“正其身”，“其身正，不令而行，其身不正，虽命不从。”^⑤领导工作上作在前头，出力在先，不用下命令，员工自然会努力工作。孟子说：“身不行道，不行于妻子，使人不以道，不能行于妻子。”^⑥自己的表率作的不合于道，连妻都不听从，更不能命令员工了。作好以身作则，自然作到：“桃李不言，下自成蹊”的，它是无形

的指示，无声的命令。

孟子对管理中领导与被领导的人际关系的和谐，说的最透彻。他说：“天时不如地利，地利不如人和，”^②领导与员工的关系处理的好，达到“人和”，那是比“天时”“地利”的作用都大，企业内部自会团结的如一家人，齐心协力大家劲都往一处使，企业自会兴旺发展。日本人把生意人变成有哲学修养的企业家，他们是循着儒家的道德途径而作到的，道德与经济合一，儒学的菁华，在日本企业管理中焕发了光彩。

企业领导把企业办好，正确的决策必须重视，万里同志于86年在全国软科学研究工作座谈会的讲话中曾说：“领导的责任在于制定战略，拟定规划，确定政策，组织管理，使用干部，要履行这些职责，就须要进行决策，因此，决策是领导者最基本的职能。

儒学中有关决策的思想，经吾人探索，决策的起点在于知止。儒学五经之一《礼记》，《礼记》有四十九篇，是孔门后学研究“礼”经发挥经义的论文集锦。南宋朱熹曾明确的说：“《仪礼》礼之根本，而《礼记》乃其中枝叶。”其中一篇经朱熹作章句，改动章节，补致知格局一章，成为《四书》之一。就是《大学》，其中有几句话：“知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得，”为什么说管理者决策起点在“知止”呢？因为“知止”便是明瞭自己所应当采取的合理立场，管理者掌握定向，心不妄动，由“知止”而“有定”如辽宁有一个小磷肥厂，不明瞭本厂地处在东北没有磷矿，又没有硫酸，妄动办磷肥厂而不“知止”，亏损不堪，又改做铁床，又因铁管铁片原料缺，质量又次，又亏了，还不明白自己所应采取合理立场，再搞清凉饮料，又因原料缺，厂子没办成，反将原建厂的基金三百万元全部花光，这是没有可行性合理立场，而妄动。一个企

业家应由“知止”而“有定”。面对有关复杂的资料信息,不至于心慌意乱,而不知所措,所以“能静”。再进一步讲,“知止”是设立决策目标,亦即寻找决策理由:“有定是假设决策所能达成的情况,也就是构想决策达到的远景;“能静”指潜心研究有关资讯,亦即发掘一些可能的方案,“能安”指安心判断所用“资讯”的正确性,避免因紧张导致误判误下指示;“能虑”为分析判断各种方案;“能得”获得可以执行的良策。管理者,本着“止、定、静、安、虑、得”的精神,使得到的决策,不致令人产生不安而发生异议。上述六个字结合本单位和个人,必能有所“得”于企业经营管理上。

一个企业成功的管理是以决策为核心,而成功的决策,则有赖于把握现在,以控制未来,掌握全面和必须的知识,以意志、勇气、想像力,在创新应变上,以求有较高的成就。

我国改革开放十年,已经取得伟大成就,当今企业处于瞬息万变的事态中,决策是把握现在开拓未来的关键。

知识的决策化是决策知识化高一层次,知识决策化,应当把儒家管理哲学应用到恰如其分。

在决策应用上,时空范围,可分短程、中程,以及长程计划,所需要掌握的知识因素并不一样,所需掌握的价值观,目标感,思想组合及判断力,自然也不一样。

知识决策化,是兼重知识与决策,决策无知识则陷于盲目判断,如前文悦辽宁磷肥厂,决策失误,知识无决策,则陷于呆滞架空,如有的工厂,产品滞销,明知必需更新产品而迟迟不动作起来,同样是决策失误。

知识是知,决策是行,辽宁企业家在东北没有磷矿地办磷肥厂,是知识上有缺欠而不足,有的厂有决策而迟迟不行,同样是失

误，造成亏损，行有得于知，知有得于行，方是真知。知与行合起来，才能使决策见效果。决策作业，除知识吸取外，还要依靠整体思想过程以把握真实，真实是具备错综复杂结构的，也是变动不居的过程，如要把握此一动静兼具真实整体，我们就需要整体思考问题。

儒学包含了丰富的人生与社会智慧，根源于其对整体思想的重视与发挥，很明显的为管理哲学提供一个哲学的基础。中国传统文化宝典——《易经》，对个人、家庭、社会、及国家完全是整体观念来理解的，如认为宇宙是大太极，人是小太极，《易》之整体观念，如太极在整体中，一切事象息息相关，相互依存，易以阴阳爻组成八卦，八卦是象征包含万物的，反映在人事上也类似，同表现这种相互依存关系，是阴阳二气统合一体的观念。阴阳二气，相反相成，相依并存，独阴不生，孤阳不长，易理之变通统合关系，也是其他相应的观念，如刚柔、动静、虚实、有无、上下等思想模型。

企业整体（总公司）与部分（分支公司）的关系，以及整体中部分关系，也莫不依此思想来理解和掌握。社会上层：蕴含的依存关系，透过儒学中的《易经》此一思考方式及此一思想模型的运用，我们才能深入理解事物变化的契机与道理，用之于企业管理上，会起挽危扭亏的作用，只看我们深入探索的程度了。

① 《论语·为政》

② 《论语·述而》

③ 见拙著《易经与中国文化》

④ 《论语·卫灵公》

⑤ 《左传·成公·十二年》

- ⑥ 《论语·季氏》
- ⑦ 《论语·泰伯》
- ⑧ 《论语·子路》
- ⑨ 《论语·微子》
- ⑩ 《论语·先进》
- ⑪ 《论语·为政》
- ⑫ 《论语·颜渊》
- ⑬ 《孟子·尽心》
- ⑭ 《孟子·离娄下》
- ⑮ 《论语·八佾》
- ⑯ 《孟子·离娄下》
- ⑰ 《论语·学而》
- ⑱ 《论语·子张》
- ⑲ 《论语·子路》
- ⑳ 《论语·卫灵公》
- ㉑ 《论语·子路》
- ㉒ 《论语·宪问》
- ㉓ 《论语·为政》
- ㉔ 《论语·子路》
- ㉕ 《孟子·尽心下》
- ㉖ 《孟子·公孙丑》

《易·大壮卦》给企业管理者的警示

周 止 礼

“大壮䷡利贞。”“大谓阳也，四阳盛长，故为大壮，二月之卦也。阳壮则占者吉、亨……但利在正固而已”① 贞的意是元之本，它是元亨的基础，所以冬尽春来。《序卦》云：“物不可以终壮”，壮有刚性，有勇于进取之义，“刚宜静，刚而动必多阻格。”②

《大壮卦》是震上乾下，按取象说，震为雷为臣，乾为天，为君。雷居天上，表示臣居天上，在上位。这种变化，从自然界来说，是不是永恒不变的呢？《诗经》有“高岸为谷，深谷为陵”。从人事来说：“社稷无常奉，君臣无常位”这种自然界变化和人事兴衰，在《易·大壮》是有启示的，它告诉我们对立面转化是事物发展的必然法则，所以一个企业发展到了顶峰状态时，要预防衰退或衰亡。先举国家为例。春秋时，鲁大夫季氏夺到了国家大权。赵简子向史墨讨教这件事。史墨是晋国的史官，他精通《易》理，又详究天文历史，他善于从自然规律与人事活动两方面概括事物变化的法测，史墨评论鲁国政变说：“物生有二，有三，有五，有陪贰，故天多三辰，地有五行，体有左右，各有配偶，王有公，诸侯有卿，皆有二也，天生季氏，以二诸侯，为日久矣，民之服焉，不亦宜乎！鲁君世从其失，季氏世修其勤，民忘君矣，虽死于外，其谁邻之？社稷无常奉，君臣无常位，自古为然，故诗曰：“高岸为谷，深谷为陵”。“三姓之后，于今为庶。”③

清朝中后期的大企业家胡雪岩，其财富在19世纪为中国首富，他想把西方控制的中国丝织品外销权，收回到他个人手内，这种爱国壮志，只因他对国际贸易情况缺乏了解，结果英国丝织厂和销售商一致不购卖中国生丝，时间一长，胡氏的资金不能周转，一败涂地，以至破产。

再举一个外国企业家的例子，南朝鲜泛洋商船公司董事长朴健硕，他的庞大商船公司在其全国各企业中列第27位，当70年代时南朝鲜海运业蓬勃发展，到80年代初南朝鲜海运业在世界名列第13位，总吨位为800万吨。可是到1982年世界海运界遇到不景气，朴健硕的船舶公司也连年亏损，每年都到一二亿美元，到1987年，公司总负债12亿美元，据说每天支付利息就高达29.4万美元，最后逼得他跳楼自杀，寻了短见。这就是《杂卦》所言“大壮则止”，大壮不知止，则必如《乾卦·上九》所云：“亢龙有悔”。不止成悔，最后步入绝境。所以企业家应以《大壮卦》作为启示，以胡、朴二人的事为镜子。

明瞭自然界变化和人事的兴衰，才能趋吉避凶。战国时蔡泽劝秦相范雎趁势位在顶峰时，及时引退，如果不这么作，会走向反面的危难，他说：“语曰，日中则移，月满则亏，物盛则衰，天地之常数也，进退盈缩，与时变化，圣人之常也。故国有道则仕，无道则隐。圣人曰：飞龙在天，利见大人……昔者齐桓公九合诸侯，一匡天下，至于葵丘之会，有骄矜之色，畔者九国。吴王夫差兵无敌于天下……（最后）杀身亡国，此皆乘至盛而不返之道理，不居卑退处……之患也……易曰：亢龙有悔，此皆言，上而不能下，信而不能诎，往而不能自返者也”。⑤

从以上所举的古今企业家和古代政治家的生活活动的案件，盛衰对立的转化既是自然法则也是人事法则，企业经营也不例外，

所以当企业发展到高峰时,应知得也应知丧,切勿知进不知退,知存而不知亡,《大壮》“利贞”利是稳固盛况,避免衰退,按元亨利贞是相循环的,贞之后必转到元,物不能终壮,也不能长期衰退,所以《大壮》卦给我们的是一种警示。

①《周易本义》朱熹注

②《周易尚氏学》卷十

③《左传·昭公三十二年》

④《左传·昭公三十二年》

⑤《史记·蔡泽传》,《战国策·秦策三》

从八卦的首卦谈完善管理工作

周 止 礼

乾为六十四卦之首，《说卦传》：“乾，天也，”又说：“乾，健也，”这是说天之体，以健为用，天运行不已，日月寒暑变化不息，应化也无穷。所以古代圣人以天为法，也就是使人们知道取其自强不息之义，要完善管理工作，应从乾卦所示的自强不息的精神。

《易》乾卦是天人系统观，人是地球上这个生命园中的生物之一，又居生物系统之首，人又是万物之灵。人生活在地球上，地球是太阳系天体之一员，其他星体的变化，或多或少要影响地球的变化，如太阳的活动，宇宙线的增强或减弱。地球的公转与自转，又影响到人的生存活动。中国传统文化中重要的一项，就是天人合一的理论，其导源于《易》乾卦，“乾、天也”，“象曰：天行健，君子以自强不息”，“乾、健也，”从道理上讲，也是正确的，因几千年来，释《易》之作多达千种，对此看法一致，从来没有异议，就是明证。

从乾卦的卦辞中，我们可以领会到关于管理上的启示。“乾·元、亨、利、贞，正如春、夏、秋、冬”^①之意，天是往复循环，永无穷尽的。这也就是天道的变化，我们的祖先在经济活动中是顺从大自然而安排的，“春耕，夏耘，秋获，冬藏”。^②从文字学上说，乾字原意上出，意为发生，长出来之意，有了天，大自然才能产生一切，正符合《易·系辞》注疏中所说：“天者万物之始。”

《管子·白心》：“天行其所行，而万物被其利。”依循自然法则所启示的企业经营管理原则，可能在应用方法上因国别和地域的差别不同，而小有所歧异，但可说是永可遵循的道理。

天道有常，寒来暑往，运行不息，运转了人类的经济活动，它是永恒的，刚健的，这是古人体会到的天人合一之理。人们要运用智慧，效法自然规律，克服前进路上的困难。从社会发展来看，因为人们能自强不息，所以20世纪80年代比18世纪的人类生活富裕得多，大非古代王公贵族所能望尘可及的。因此企业管理者要从“天行健，君子以自强不息”这两句中 come 完善管理法则。在处理业务上，与人际关系上第一项都应遵循大自然，以自强不息的精神，不间断，不懈怠。

顺应自然法则的经营管理，说起来简单，好似容易，但实际上相当难而又不那么容易。因为有效的管理方法和适当作好经营业务，这是需要深思熟虑才能达到周详的地步，也在贯彻实行时有计划，在推行时有检察并落实在完成上。这就是管理职能的：计划、组织、指挥、协调与控制。

乾是天，其内涵是“健”之意，“天行健，君子自强不息”，企业管理者循着自然法则而自强不息，首先在产品上要不断提高质量，改进产品，精打细算以降低成本，增加利润，并应顾及到在价格上降低，惠及消费者，当然要做到十全十美，一点缺点与瑕疵都没有，也是一件困难而不容易的事，但是将“自强不息”这一信念当作奋斗的目标，企业管理好则是大有希望的。

晋朝·何晏对《乾》卦的元、亨、利、贞，另有注释，可作“天行健”的另一角度的阐明。何晏说：“乾为天为道，天道即天之道也。元者大也，亨者通也，天道高远广大，无所不通，日往则夜来，夜往则日来，刚健日新不已，所以元亨，故曰：天道元、

亨、日新之道既大通矣，宜利于贞正，斯能长永，故曰乾，元、亨、利、贞。”③

《易》之抽象概念的乾，表示客观自然界的天，天之四季运行不停歇，即前面说过的天行健。乾并具有始生万物之德。“元”是大，又是开始。先有生产的万物，生产品不能停滞，那就缺乏了促进再生产。所以必须有流通，流通就是“亨”。企业之间往来交易，要人我俱利，所以“亨”之后是“利”，利容易引起竞争，竞争是相克的，应避免相克而有害的竞争。免得两败俱伤，要以公正的态度去竞争，就是“宜利于贞正，”按“贞”字训为正，贞是天象，阴阳保持相合，不偏向。虽然竞争是市场的占据，但可以采取“贞正”的竞争，如美国柯达公司，当其自动式照像机占据了世界市场，销路越来越好之时，却宣布说：自动化为本公司独创，但本公司绝不将自动化技术独占，同意世界上一切厂商仿造，愿意将自动化技术与大家共享。

“乾：元，亨，利贞。”这几句是《易经》首卦的前言，是完善企业管理的最好借鉴。曾被称为日本经营之神的松下幸之助曾说过这样的活：我经常顺应自然法则办事。他有意无意地悟及到元、亨、利、贞的精神涵义。

①《周易尚氏学》上经·乾。

②《汉书·食货志》

③《周易解》何晏著，此书已佚。有清朝马国翰的辑本，载于《玉函山房辑佚书》中。并可参考《何晏易注之研究》载于《魏晋七家易学之研究》，台湾成文出版社。

管理哲学从蛊卦与随卦得到的启示

周 止 礼

现在我国属于发展中国家,其实是管理落后的国家。可是我们很早就有了管理哲学,见于最古老的经籍。但我们没有发掘它,更没有认识到它,等到世界性管理热潮高涨后,得知西方从《孙子兵法》、日本人从儒家典籍《论语》中取得用于企业管理成功的经验,才开始发掘探索传统文化中包含的华夏先哲的无穷的智慧。

现代管理热潮是二次大战后兴起的,先从美国开始,以后为各国政府所仿效。日本是从1950年开始抓管理的,对西方新情况一向反应迟钝的苏联也在60年代后期开始注意管理问题,此后管理、科学与技术一起,成为各国现代化上鼎足而三的要项,而管理还是居于首位,因为当今举世公认万事取决于管理。西方的管理是强调以严密分析为基础的科学管理,管理的核心,只是一种科学的组织方法,而我国传统文化的管理哲学是以“和”与“中”为主,这也正是《周易》的核心思想。

因为管理哲学面对的是客观实际世界,当然包括自然界,还应包括人类本身形成的物质社会和精神社会,这个客观世界,企业与之相比是太小了,但可说是麻雀虽小五脏俱全,同是由一系列不同等级,复杂的关系,又彼此交错重叠互相依赖,但其中又有矛盾,尤其是大财团或集团企业内部,容易导致失调,步入凋衰,调和得当是可以“中和”转化的。

我国古代重视的政治管理，即古语所说的治国平天下。而从古到今我国管理政策，多建立在绝对的唯命是从基础上，或可以说是经验管理原则，是一种宗法式的压制方法，所以我国历代的管理或治理以管、卡、压特别多。

到了近现代，我们的管理只是政治思想管理，从企业、工厂机关，团体，学校，商店，市场，似乎都有“版本规定”。这个“版本规定”不是首长讲话，便是红头文件，一项紧急公文可以转几个月而无下文，但往往一个人的一两句话，就可以决定一件大事。经常出现的情况是用大官的言论来代表政策，法规，自然谁大谁说了算，结果往往用大官的言论来代替政策、法规，因之常迫使大人物出来讲话来解决问题。这就远离科学管理的范畴。

当今世界经济变化万端，瞬息万变，为了避免上述不合管理科学的现象，适应世界经济错综复杂的万花筒现象，避免步入穷途窘状可以从《周易》中两个卦学到些启示。

《易·系辞·下》：“易穷则变，变则通，通则久。”一个企业在万变的商情中，稍有不慎很容易陷入穷途窘境。企业职工有一般人的常情，在繁忙的工作中，由倦而厌，精神由此懈弛，有的因为懈弛对市场失去紧密的重视，有对市场调查未作认真研究与调查，对产品在国内市场，或外销是否适合国内或外销国家的需要，之因也就心中无数。缺乏系统地进行市场调查和推销的战略策划，皆与懈弛有关，这样会导致业务开展停滞推销不利，也就使企业的生存活动皆堕毁于无形，这就是“蛊”之象也。

蛊卦给我们的启示是怎样的呢？蛊卦卦象是巽下艮上，巽义是顺的意思，干象为风，艮义是止的意思，干象为山，并没有虫之义，或虫象，何以名为蛊呢？因为它是取譬的，器物久置不用，必然会腐朽，物腐败就给虫以滋生的条件。《说文》：“蛊腹中

虫也，春秋传曰：皿虫为蛊。”从企业上来说，懈怠，求安怡，四体不勤，不在商情上勤于调查研究，必产生困窘，即如四体不勤，必易生疾病一样。所以由懈怠而导致企业的窘境困难也名为蛊。艮为阳卦，又在上位，象征企业家，巽为阴卦，又在下位象征职工，巽义为顺，是在下的职工，都能顺从上面之意。艮义为止，是在上的领导静止无所事事，这就是当生意兴隆，歌舞升平的好光景，商情瞬间万变，物极必反。升平一久懈怠必加重，上蛊下嬉开大锅饭就是一个例子，企业停滞，内外的困境不断出现，一个企业不会永远生意兴隆的，永远昌盛，不但渺茫，不能实现，并且荒谬得不能成立，故上下相安的企业所产生的弊病，也名之为蛊。《序卦》云：“蛊者事也”孔疏云：“谓物蛊必有事，非谓训蛊为事”，因器皿生虫，必须整治或整顿，同人身有病必须治疗一样。“事”，字为动词，义为治，故蛊之名为腐败，蛊之义为整治。

现再将陈梦雷关于蛊卦所论引在下面：“风落山：风遇山而回，物皆挠乱亦有事之象，本义谓上苟止而下卑巽，彼此怠慢，积弊致蛊……蛊卦次随（卦）按卦序，以喜随人者必有事，故受之以蛊，喜悦随人，过中失正，则蛊惑坏乱之事自此起，蛊所以次随也……而治蛊之道，有取于更新丁宁，此全象之大指也。彖曰蛊刚上而柔下，巽而止，蛊刚上柔下，以卦体言，艮刚居上，巽柔居下，……上太刚则情不下接，下太柔则情难上达，下上不交，以致蛊也。……象曰：山下有风，蛊，君子以振民育德，山下有风物坏而有事矣。……易言育德，多取于山，故蒙亦言育德，而巽之申命行事，亦振民之意。当蛊之时，风俗败坏，致民之不新，民之不新由己德之不明，……在己宜进德不已，此所以治蛊也。初六干父之蛊，有了考无咎，厉终吉。干，木之干，枝叶所以附立者，以身任其事而不敢避，故曰干，……蛊之灾非一日之故，必世而后见，故皆以父子

言之，明父养其疾，至子而发也。子能干之，克益前衍，则振饬而兴起矣。^②干字今人亦有解释：“虞翻曰：干正也，《广雅释诂》：干正也，此干谓匡正，纠正也……干父之蛊，谓子匡正其父淫邪之妄，（亦可解为过失）^③

蛊就是企业或统治者的过失，根源于怠慢懈弛，积久必步入困难途经，因为在随卦后，晏安悦然，吃大锅饭惯了，就是过而失正，蛊乱由此起。治蛊之道是改革更新。

艮是山象太刚，则情不下接，所以企业家要“振民”，振奋职工精神，企业家要“进德”，进德就是企业家先管理好自己，日本经联团主席土光敏夫说：“管理者先管理好你自己，这样作，也就减少了管理部下的必要性。这正是治蛊之道。

有的企业家接办的企业内有隐患，这就是“干父之蛊”，子能干，即纠正前任企业家所留下的后遗症，如是就能“振饬而兴”了。

“蛊，元亨，利涉大川，先甲三日，后甲三日。”蛊既为整饬腐败或处于困境的企业，于企业之全体职工有大通之希望，所以说“蛊·元亨”企业处于困境、营业失败，由于懈弛导致腐败，腐败一旦清除，职工精神焕发，则大难即可免除了，故曰利涉大川。因为剔除弊政，必须改革、创新，制定新的法制。所以晋·王弼说：

“甲者创制之令也，”所谓创制之令即是新令，新令初下职工不甚了解，如天津市整治旧房，由每户出2000元，再由市房管部门出资，建成后可给出资房增加住房面积。企业与国家一样，推行新法制，必易受阻，为职工所不愿接受，必须令下前三日，向人民宣传解释，令下之后向职工谆谆告戒，所以说先甲三日，后甲三日。为什么用“三”呢？按郑玄说：“甲是造作新令的日子，甲即十干之甲，甲之前为辛壬癸，甲之后为乙丙丁，甲前的第三日即为辛日，辛与新同音，故辛即更新之意。甲后之第三日为丁，

丁，丁与叮（叮与叮为一词组，古人用字简略，故只用一叮字来表意）叮咛即谆谆也，也是告诫之意。

按六十四卦次序随卦在蛊卦前面，两卦一换前后次序，同卦变之理相合，也同管理哲学相符，正好作为启示，由蛊之穷途窘境，转入随卦所启迪之企业内部上下齐心协力，下面再论述随卦与管理的关系。

“随卦、下震上兑，震动兑说，此动而彼说。”随义为从。《论语·颜渊》：“子欲善而民善矣。君子之德风，小人之德草，草上之风，必偃”正如前引土光敏夫的话，企业家想把企业搞好，以身作则，吃苦在前，享乐在后，给职工作好榜样，企业领导者作风好比风，职工的作风好比草，风向哪边吹草就向哪边倒。草性从风，正好比职工行动从企业领导者的命令，怎样使人民从令如草之随风呢？那就是要赢得职工的信任。郑玄说：震，动也，兑，说也，内动之以德，外说之以言，则天下之民慕其行而随从之。故谓之随也”“动之以德”就是企业领导人所掌握的原则是公开、公平、民主、择优，有了这四德，自然职工的积极性调动起来了。郑玄又说：“和之以义”即是关心爱护职工，自会引发职工的主人翁精神。企业领导与职工，都与企业的利益和企业的发展联系在一起，必然“其行而随从之。”所以“随·元、亨、利·贞，无咎。”

从蛊卦上来讲企业是处于窘境困难的地步。摆脱困境的法子清陈梦雷说：“蛊，君子以振民育德。”郑玄注随卦有言：“动之以德”先管理好自己职工自然会受到激励，上下齐心协力，自会脱离窘之境，康上营业复振之境。两位古人所说“德”的涵义，就是《易经》的核心之一“和”字，“和”在企业中发挥出的作用，可用亚洲四小龙在经济发展的成功为证，亚洲四小龙对儒家易，用的最

多的是和为贵”调和好劳资关系，企业发展是会吉“无穷”的。

①拙著《最早管理思想见于周易》

②陈梦雷《周易浅述》卷二

③高亨《周易古经今注》

揭示易师卦发光点 迎接企业新境界

周 止 礼

《周易》师卦“象曰：师众也，贞正也，能以众正，可以王矣”师是领导众人之意，贞是妥善正确的办法。能领众人走上正确的道路，是作为企业领导者必须有的条件。孙子说：为将者，要具备智、信、仁、勇、严，这里谈“仁”字，仁是爱，因为感人心者，莫过于情。在企业中仁爱领导团结职工，统率众的美德，当代西方管理学者把爱抚职工的感情。喻为“管理之神”。比喻的并不过分。

本卦是坎下坤上，卦象是地中有水，水在地中表示要蓄众，才能领导众人，成就大业，因为地球上来说最多的是水，所以易卦以水比作众人。坤是地，地载万物，坤卦：象曰：地势坤，君子以厚德载物。”意思是说有道德的正人君子具仁爱的心肠，胸怀宽大，能包容各方面的人。

开拓企业前途，扭转企业困境，首先从师卦之“贞正也，能以众正”下功夫，怎样能众正呢？对待企业中的职工，如家人手足一样，一贯如此，才能在关键时刻使职工的潜力发挥出来。

孔子与《周易》有密切的关系。孔子的核心思想以“仁”为理想境界，他把“仁”解释成爱人，可以看出“仁”字中包含着管理目标，管理对象与管理手段。今天企业要提高效益增加品种，优化质量，必须在师卦“贞”、孔子的“仁”去领悟，才能提高经济素质和效益，因为质量效益品种，全与师卦的“贞”，孔子的“仁”的

涵义，所示有关系。

一个企业领导者统率众多的职工，要本着“贞”与“仁”，用心揣摩灵活运用，因为提高效益与质量，与增加新品种，在于增强管理人员的水平，工人技术与操作的提高，人是主要因素。使用人材全部艺术技巧全为了“尽人之才”，就是要使人的潜能最大限度地发挥出来，能使职工智慧竭尽发挥的，才是最好管理者。而最好管理者应同样诱发白领阶级中层干部，都能尽其贤才。《韩非子·人经》中曾说：下君尽己之能，中君尽人之力，上君尽人之智。”这三句话是说只知自己拼命工作的，不过是一个低弱的管理者，能够使其他人员发挥体力能量的，也不过是平凡普通的领导者，能够使职工竭尽发挥聪明才智的，才是优秀管理者。

“能以众正”不只指的企业内部，而市场竞争也迫使每一个企业机构不得不关心消费者需求动向，想方设法引进先进的技术和设备不断改善本企业的产品和服务，这些无一不需要本企业有一种个个奋发，人人努力向上的蔚然风气，其根本则是撷《易》师卦古法，为今之用。

中国传统文化渊源于《周易》

周 止 礼

《周易》是中国传统文化中最重要的典籍，它既居五经的首位，又列三玄（指《周易》、《老子》、《庄子》）的排头。

《周易》在传统文化中发挥了极其重要的作用。许多中国思想家的思想及经子都渊源于《周易》，它也是产生许多学术著作的土壤。

探索研究一门学术，应从最古老的根源开始。黄庭坚称赞陈师道说：“读书如禹之治水，知天下之脉络。”因为只取传统文化中间的一部分来探索一门学术，就无从知其线索脉络，源尚未清，支流与分流也难以清晰。

中国文化两大主流是儒、道两家，而儒家与《周易》关系密切，“孔子晚而喜易，序彖、系、象、说卦、文言，读易，韦编三绝。”^①因为他喜欢读《周易》，并为它作了序、加了解释、作了系辞、加注了阴阳爻符号，也因为经常翻阅的缘故，所以将系书册的皮条弄断了三次。他曾经说：“加我数年，五十以学易，可以无大过矣。”^②至于从古以来所说的孔子“赞”易，那“赞”字就是引伸《周易》的意义。《易传》（即十翼）是不是孔子作的，这个问题在经学上争论很激烈，至今也没有解决，但从汉朝至清朝研究《周易》的全属于儒家。老子所创立的道家的思想也出自《周易》。从人生哲学来说，《汉书》作者班固说过：“道

家者流……易之嗛嗛，谦而四益，此其所长也。”⑤这是说道家是从《周易》《谦卦彖辞》中汲取了四益。主张“柔”，崇尚“谦卑”，是老子的核心思想，有根据可以证明是从《周易》蜕化而来的。从形而上学的角度来讲，道家创始人的宇宙观与《周易》的宇宙生成说，是完全一样的：“易有太极，是生两仪，两仪生四象。”《老子》中的“道生一，一生二，三生万物……”⑥的意思与上述引文的意思相近，“太极”是指天地未分以前，元气混而为一，就是太初太一。这同老子所说的：“道生一”是一样的意思。两仪就是天（阳）地（阴），也就是老子说的一生二，同样是说宇宙打破了混沌状态，而出现了天地。四象有两说，一是四时：春、夏、秋、冬。《周易·恒卦》：“四时变化，而能久成。”二是《周易·系辞》：“疏：金、木、水、火稟天地而生，故云两仪生四象。”有了春、夏、秋、冬和金、木、水、火，当然就有了万物。这与老子所说的：“三生万物。”是多么的相同。

中国传统文化就是以儒、道两家为主，百家中之兵家，只是传统文化的一个支流，因为兵家的大多数主张是从《老子》的权谋中借用来的，而且兵家只是用兵者言，并无严谨的思想系统。

现举一例，说明兵家以老子思想用之于军事：“将欲敛之，必固张之，将欲弱之，必固强之，将欲废之，必固兴之，将欲夺之，必固与之，是谓微明，柔弱胜刚强。”⑦老子主张，以柔克刚，孙子用兵主张避强击弱，不攻其坚。这全是“柔”的运用，在军争篇中说：“善用兵者，避其锐气，击其惰归。”这就是兵家以权谋为军事而取胜之途径。从这个例子就可以看出，老子从《周易·谦卦》中取得以柔克刚的观点，而兵家再从老子那里吸收了避强击弱的主张，用之于战术。

可以说《周易》是我国一切学术的基本，从比较玄妙的宇宙

观讲到人生观，它包含有许多有价值的东西，这就需要我们以淘金的精神，深入细致地去探索发掘，这对振兴中华，建设四化是会起好作用的。

关于《周易》深奥神秘的原因有几个方面：（一）数和象。汉朝与宋朝释疏《周易》的著作，不合现代人的尺度与价值观，所以不好理解。（二）现在欧美和日本，有以高等数学来解释《周易》的，反而增加了它的神秘性。^⑦法国莱布尼兹发明计算机之二进位，就是受到了《周易》的启发，这就越增加了它的珍贵性。（三）八卦的象的符号化与占卜连在一起，也增加了《周易》的神秘性。由于以上三点，所以有的西方人说，《周易》是东方之谜，东方的神秘主义。

《周易》在东方思想史上有着巨大而深远的影响，对中国社会的发展也起了重大作用。因为几千年来，《周易》的影响已渗透到各种文化之中，这是因“易之为书也，广大悉备。”（《周易·系辞》）并且，“易道广大，无所不包，旁及炉火、导引、乐律、星历以及六壬……皆可援易以为说，……故易说愈繁。”^⑧这段话的大意是说，易道广大，包括的面非常广阔，往旁侧上说，可以连及道家炼丹的炉火之术、气功（导引）、乐律 天文历法、古代的占卜——六壬，全可以根据易理建为学说，因此使说易的愈来愈多。

因为“广大悉备”，所以易理在中医的基础理论上占主要地位，“易之生克”是中医的重要理论之一。如肝火旺，药剂则用凉药。体外为阳，体内为阴，人有郁闷，容易心酸，流点眼泪，就能解心中郁闷，阴阳就和谐了。因为“皆可以援易以为说”，所以产生了太极拳、八卦掌。太极拳处处分阴阳虚实，八卦掌按文王先后天八卦之变化，定出一套武术。可见《周易》真是无所不包

了。可是未包括经济管理,这不是古人失察,而是被时代所限,也是今古歧异的缘故罢了。

《周易》具有东方文明整体之性质。它不是一个时代的产物。经三个朝代:夏、商、周。夏朝叫连山,商朝叫归藏,周朝名为易(经),后来人们把朝代的名称也加上,就称为《周易》。

《周易》也绝非某个天才人物的产物。历代认为经四圣之手:伏羲、文王、周公、孔子,另一说是三圣,其中没有周公:“易道深矣,人更三圣,世历三古。”(“三古”指伏羲、神农、黄帝三个古代)。《周易》有悠久的历史,它是跨学科的,综合性的,或者说它带有多层次的文化形态。可以说《周易》是最早记载人生经验的一部书,其中主要是经济活动的卜筮部分,而卜筮又进一步演进成为哲学,所以现代学术界把《周易》分在哲学类里面

《周易》以阴阳两爻为基本,两仪生四象,四象生八卦。阴是地,阳是天,是人类生存的客观环境。从地球上有了人类的时候起,世界上就出现了物质和意识,这个密切联系的现象,产生了物质和意识的关系。原始社会的人们,其生存活动是物质的改变,因此就关心到产生物质的天地,由于原始社会人们的认识非常有限,所以走上了两条岔路:一是形而上学;一是原始宗教的一支——卜筮。以后经夏、商、周三个朝代,借八卦阐发修身、齐家、治国等种种行为的准则,以期在变化多端的极其复杂的环境中,从《周易》学到指导原则,以便应付有当,难怪孔子说:“加我数年,卒以学易,可以无大过矣。”

从八卦到六十四卦是《周易》的特殊形式部分(“卦”是表示万物之象,记载了人事的种种活动,种种关系,几乎无一不包括,是古人用以占卜的,也给后人作参考之用)。从社会发展的角

度来说，卜筮起源于原始社会，经过夏朝，关于夏朝《连山》的文字虽不可靠、但考古发掘证明确实是事实。商朝的《归藏》有清朝马国翰辑本，比较可信，并且商朝人信鬼，历史有明文记载。龟卜与卜筮是一脉相传的，周朝的开创者文王演八卦：“文王拘而演《周易》”，这是不容置疑的。

《周易》的珍贵之处也在于它逃过了秦朝焚书的灾难：“非秦纪皆烧之……所不去者，医药卜筮种树之书。”^⑩项羽火焚秦都咸阳宫殿，它也幸存下来了，所以到汉初“天下唯有易卜，未有他书。”^⑪可见《周易》是唯一的一部书，不但经过历史上最大的一次书的浩劫而幸存下来，而且保存得比较完整，这有确切的证据，比如近期考古发掘出的《周易》帛书，与通行的今书，基本上一致。^⑫

《周易》的珍贵之处，还在于它是世界公认的第一个讨论排列的书。阴阳两爻，合成两仪，每次取两个爻来排列，就又有四种排列，如太阳☰、太阴☷、少阳☱、少阴☶。每次取三个爻来排列，就有八种不同的排列，叫八卦，如☰（乾）、☷（坤）等（不再详细列举）。三爻排成八卦，只有八种排法，再多没有，少则有余，只到八。文字上也是这样说的：“……两仪生四象，四象生八卦。”^⑬这也就是数学的等比数列：2、4、8。这是从数学上来推论《周易》所含哲理的玄妙性。

《周易》以阴阳为主，因为太极与八卦主要表现在阴阳上。从原始社会时期起人类在生产实践活动上，必然关心到产生物质的天（阳）地（阴），经过了很长的时间，几经曲折反映在阴阳观念上，文字记载最早的另见于周初《诗经·大雅·公刘》。这些对立的观念，又由最早的形象——卦画，定为两个具有独立含义的符号——阴爻、阳爻。按爻和爻辞的象，确实是一种借物象作象

形性譬喻的表现方法，含有早期的形象理论。

卦画——象的本身有两种相互联系的含义：一是六十四卦的象，是写万物的象，卦象是悬挂起来以示人或物的形象，并不是人或物的实体，它是象征性的；二是六十四卦的象，是象征种种事物特征的，主要是象征自然界各种事物，都是由阴阳二气组合的，也是显示各个阴阳二气对立的形状，并且通过六十四卦、三百八十四爻表示万物不断变化发展的规律。

《周易》的数和形（象），在中国传统文化的数和形的两个观念中是独具特色的。数是由一到九，象是八卦：乾（天）、坎（水）、艮（山）、震（雷）、巽（风、木）、离（火）、坤（地）、兑（泽），八种自然原素。数和象的产生是人类的祖先从原始社会起，因劳动生产和生活的需要而逐渐形成的两个观念。它是史前的文化信息，如结绳记事，以绳结的数目和绳结的大小来记事。“上古结绳而治，后世圣人易之以书契。”（《周易·系辞·下》二）用刻画符号代替结绳，由此才逐渐产生了文字。结绳记事是人类祖先最早使用信息符号的方式，它比用语言交换信息，只靠脑力记忆，前进了一大步。及至书契——文字符号的出现又前进了一大步，而《周易》是用符号——象和文字的，其中又有数的运用。人类认识世界、改造世界，离不开符号，《周易》把自然现象与人类思维符号化，这是我国特有的独具的人类智能的表现。

《周易》以符号及符号变化来说明自然和人类的千万种形态以及它们变化多端的情况。世界上所有的符号，不仅具有抽象价值，而且具有经济实体价值。《周易》以阴阳为主，就是以地为主，人类是生活在天地间的，向来研究中国经济史及中国经济思想史的，对于天地生产要素，缺少注意，尤其没有注意《周易》

中对天地的论述。

三千年来我国研究《周易》的人很多，能够称得上家的就有七百多人，但是只有象数、义理之分。现存注释《周易》的书不下三千种。从文字训诂方面来研究的是现代的事。至于从经济管理的角度来研究《周易》所见不多。^⑩由于水平有限，我的研究和见解不妥之处在所难免，殷切地希望得到指正。

①《史记》卷四十七《孔子世家》。

②《论语·述而》。

③《汉书·艺文志》。

④《周易·系辞·上传》。

⑤《老子》四十二。

⑥《老子》三十六。

⑦《国故论丛·评易》。

⑧《四库全书总目提要》。

⑨《史记》卷六《秦始皇本纪》。

⑩《汉书·楚元王传》。

⑪ 1973年湖南长沙马王堆汉墓出土了一批帛书，其中有一部《周易》。——见《马王堆汉墓》第72至第73页，文物出版社出版

⑫《周易·系辞上》。

⑬《周易·系辞下》。

浅谈开发易经管理 系统的若干原则问题

白光强

在当今之华夏,大凡放眼看世界的中国人,都会清楚地看到:闪耀着我国先哲高深智慧光芒的《周易》日益焕发出美妙的青春——已走出国门,走向世界,不仅为国人所重视,也为洋人所青睐。各种肤色的聪慧人,各行各业的有识之士,对它产生了越来越浓厚的兴趣,以至于在国内与国际上逐渐形成了一股“易经热”。作为炎黄之子孙,如何继承和发扬祖国文化的瑰宝,开发《周易》系统原理,加速中国管理的现代化,为早日实现“四化”,为振兴中华服务,现已成了人所关注、刻不容缓的问题。正是基于这一点。本文试图就如何开发国际著名易经学家、美国学者成中英教授创建的易经管理系统,觅求一条适合于当代中国之需的科学管理之路,谈一些粗浅看法。

一、易经系统原理与决策的关系

易经是关于宇宙系统对立统一规律的最高哲理总论,其根本点即核心思想是“一阴一阳之谓道”。阴和阳是对立的两极,二者相反相生,运转不息,是宇宙万物盛衰存亡之本。世界任何事物正是遵循这种阴阳之道,无不具有对立性、对偶性、互补性、

相承性和统一性。也就是说，每一个事物都是一个一分为二、合二为一的对立统一体。在这个对立统一体中有阴有阳，有刚有柔，刚中有柔，柔中有刚，有动有静，动和静同处在一个既矛盾又和谐的系统中，和谐是相对的，矛盾是绝对的。“动静相推，变在其中”。在一定的条件下，对立（对偶）双方可相互转化。“阴穷为阳，阳穷为阴”。正是这种因应外在变化，内在不断更新的过程构成了天地运转和万物的生生不息。正所谓“穷则变，变则通，通则久。”古往今来，先贤们正是运用易经系统之哲理，即将天、地、人三才之道代替鬼神之说，使人们想问题办事情从开发系统出发，顺应规律，避凶就吉。因此，从本质上看易经是关于预测和决策的“经”。

关于系统开发问题，我国著名学者张顺江教授在《法元论》中作了精辟的理论和方法论阐述。概而言之，系统开发应从开发分析“元”自身的含几性（矛盾对立统一性）出发，并根据“元”的含几性在不同的外部条件作用下发生不同的变化这一规律，有选择地加入一定的外部条件（引机），使“元”朝着所需求的方向发展，作出科学决策，使问题得到解决。一个家庭、一个单位、一个国家，大小决策，又有那一个不与系统的开发有着密切联系呢？我国50年代的“大跃进”，之所以大伤了元气，究其原因：主要一条就是忽略了对“系统”的分析与开发，只一味追求高速度，而不考虑当时的国力是否能承受，结果决策失误，欲速则不达，因而给党和人民带来了深重的灾难！

事实雄辩证明：系统的开发与科学决策具有紧密的联系：前者是基础，后者是大厦，要想建立科学决策之大厦，就必须竭尽全力去开发系统之基础，决策的科学程度与系统的开发程度成正比关系。

二、易经系统原理与管理的关系

我国历代先哲先贤都视易经为“断天地、理人伦、明王道”的治世之法、管理之经。清代康熙皇帝慧眼相识，高度评价易经“有观民设教之方”，“治身”、“治世”之法，天下万事，皆应易理，治国之理必在其中。^①正因为康熙帝有如此深刻的认识，致使他在位61年中对易经系统的开发运用作了不懈的努力，制定了一系列正确的决策，整个国家得到较好的治理，从而使当时的大清王朝国泰民安，繁荣昌盛，威震天下。

当代雄称于世的经济强国——日本，在40年代作为侵华战争的战败国，50年代初，其经济实力和我国大致属于同一层级，但在短短的40年里他们却异军突起，发展神速，90年代的今天竟跃居为能与世界头号经济强国抗衡的经济大国，不能不令世界刮目相看。他们之所以有如此巨大的成功，其中一条重要原因就是他们借助了中国文化，将易经系统原理结合其本国实情“洋为我用”，开创了一条行之有效且著称于世的东方“人性管理”之路。此模式注重对人的调和，尤其是人际关系，强调天时、地利、人和、时中、致用以及智慧、良知、天理、人性，其最大特点是将不同的人结合为一体，在一个共同的信条下工作，生活。个人是全面性的参与企业，为了使员工完全献身，发挥忠诚度，企业以终身雇用制来安定其生活，将雇用的人视为家族一分子，荣辱与共，生死相依，同时为员工提供各种进修训练机会与福利保险待遇，使员工与企业共存亡。这种含收性极强的作法，充分激励了“家族系统”中每个员工的奉献精神（团体精神）。此外，还注意细致心理，强调潜移默化，重视默契，依靠整体的智慧与力量共谋发展。这实际上是开发运用系统原理的结晶。它通过家族系统全体

1
成员上下同心，风雨同舟，从而走向成功的彼岸。日本式“人性管理”创造了成功的管理奇迹。

在世界易经热广泛兴起且不断升温的今天，以智商见长而著称于世的炎黄后裔，继承先哲们的优良传统，孜孜不倦地发掘国宝，不断突破，结下了令世人瞩目的硕果。如美籍华人学者夏威夷大学教授成中英博士开发易经系统原理，运用“金、木、水、火、土”五行所具有的相生相成、互动关系及特性，延伸发展与管理最重要的5个环节，形成了旨在引导中国管理走出新天地的易经管理系统——“C理论”。成先生的易经管理系统理论的创立，为实现他提出的“中国管理科学化，管理科学中国化”的奋斗目标，打下了坚实的基础，迈出了可喜的一步。诚如成先生所言：“易经管理系统仍处在实践和发展阶段，”还需要不断的发展和完善，也就是说有待进一步开发，这决不是一蹴而就的。

三、开发易经管理系统应注意的原则

这里仅就运用和开发易经管理系统需要注意的若干原则问题，谈点不成熟的想法。从目前中国大陆情况而言，运用、开发、完善易经管理系统应遵循以下几条原则：

1、古为今用，推陈出新

在万事取决于科学决策和科学管理的今天，科学地继承和发扬祖先的优秀文化传统，同样具有重要的现实意义。史实证明：丢掉了民族的优秀文化传统，不仅是民族自身的悲剧，也是人类的损失。我们一定要记取过去的历史教训，勇于和善于发掘中华民族文化的优秀遗产，古为今用，推陈出新。尤其是改革开放的今天，更要如此。山东省潍坊市在近年的改革开放中，开发我国古老的风筝文化的传统，推陈出新，取得了巨大的成就。他们将

传统文化与当代科学决策管理紧密结合，开创了具有浓郁民族特色的较大的国际风筝会，至今已办了七届，利用这一古朴而又新颖的形式引进了大量外资、信息、技术、专利、人才。如1985年，引进外资项目37项，外汇4100万元。1987年，全市一百多家企业利用国际风筝会收集到的信息及时调整生产计划，使信息很快转变为经济效益。全国78个科研单位三百多位专家、学者和技术人员带来1126项技术成果，从而有力地推进了企业技术进步！近年来，他们还先后派出20多个民间艺术和书画代表团到国外进行友好访问，举办各种展览。全市外贸出口额直线上升，1982年为3.6亿元，到1989年就上升到12亿元，被国外友人赞誉为“风筝经济”。这一在传统风筝上推陈出新的科学决策管理，给潍坊市改革开放，经济振兴带来了勃勃生机。

2、洋为中用，推外出新

土生土长的东西，固然有其旺盛的生命力，但如果忽略了“洋”，不注意学习和吸收外国先进的东西，势必导致自己的落后，落后则被动，被动则挨打，这是血的教训。两千多年的封建统治，正是因为闭关锁国，夜郎自大，才有了1840年的鸦片战争——国门被夷人打破，赔银割土，丧权辱国，签订一个个不平等条约的悲剧。但崇洋媚外，丢掉优秀的传统而去搞什么“洋化”、“全盘西化”，我认为那则是本末颠倒，势必“化”到祸国殃民的罪恶下场。正确的做法还是扎根在民族文化的土壤中，离不开“阴阳之道”，以“土”为主，以“洋”为辅，“土”与“洋”相结合，洋为中用，推外出新，即吸收外国的先进东西，结合本国的实际综合创造的道路。

在中国近代史上，洪秀全领导的农民起义，19世纪60年代的“洋务运动”之所以失败，究其共同原因，重要一条就是没能正

确处理好这“土”与“洋”的关系，没有将二者有机结合。或将“洋”的东西统统视而不见，拒之国门之外；或把“洋”的东西不顾国情，生搬硬套。走两个极端，不善于结合本土国情，创造出切实可行的新东西，最终都难逃惨败之命运！而在革命战争年代，毛泽东等老一辈无产阶级革命家，科学地将十月革命成功的“洋经验”，结合中国实情，创造了与俄国截然不同的“农村包围城市，最后夺取政权”的道路，使中国革命获得了成功。倘若，当初没有“洋经验”的借鉴、启发，没有毛泽东等老一辈无产阶级革命家创造性的“土”、“洋”结合，洋为中用，推出了一条中国革命的崭新之路，中国的解放还不知要等到何年何月。

作为信仰马列辩证唯物主义的共产党人，我们应该清醒地看到：“土”与“洋”是对立统一，是“元”系统中两个相互联系的因子。我们主张弘扬民族文化的优秀传统，绝不意味着排斥外来文化，尤其是在科学技术、经济发展日新月异的今天，盲目排外，只会延缓我们前进的步伐。从目前情况而言，一是要吸收以美国为代表的“西方理性管理”中的技术管理，亦即科学管理之精华；二是吸收以日本为代表的东方“人性管理”中的含收家族化管理，亦即调和管理之精华。当然，这两种方式各有所长也各有所短，我认为：唯有将中国的传统文化与美式、日式管理之精华融会贯通，以理性开发人性，以人性充实理性，扬人、扬己之长，避人、避己之短，不断充实自己，综合创造，走一条中国式的现代管理之路，只有这样才能立于不败之地。

3、软硬结合，双双出新

这里所谓的“软”，指的是对人的“软管理”，所谓“硬”，系指技术上的“硬管理”。

管理是一个完整的“元”系统，是一门综合艺术，是微分决

策的积分。一个单位，一个企业，管理是否成功，在很大程度上取决于管理者是否具有系统思想及综合艺术水平以及能否把技术上的硬管理与对人的软管理有机结合起来，而且不拘泥旧制，双双出新。然而，在现实生活中，人们谈管理，往往出现两种倾向。其一，有人谈管理，忽略了管理是个“元”系统，两眼只是死盯在技术管理上，将管理只局限于一隅，以偏概全，顾此失彼。具体表现在，不顾本国情形生搬硬套风行西方的所谓理性管理，只看到这一管理模式造就了以美国为首的一大批西方经济强国，却忽略了东西方在文化、哲学、传统观念以及当今国情等重要因素的差异。因此，在管理的实施过程中——办工厂只看生产目标，设公司则只讲求利润。眼中只有物而没有人，只有计划、任务、机器、厂房、货物、贮存、检验、保养、价格、市场、销售等，却偏偏忽略了至关重要的人的因素和人际关系，文化传统和国情现实。将人物化，把人看作机器，不考虑人的内在东西。管理者与被管理者缺乏应有沟通，其结果往往导致了诸如：管理者想怎么干就怎么干；我是管你的，你就得听我的。不听我的就是大逆不道，轻则训斥一顿，重则克扣奖金、工资乃至开除……。这种“逞权威”，施加压力强制管人的做法，貌似威严有效，实则不然。殊不知，被管理者都是一个个有着七情六欲，能思会想与机器有着本质区别的活人。力学原理告诉我们，作用力越大，反作用力就越强。管理者的手段不能为被管理者心悅诚服，表面上或许顺从，但内心却受压抑极为不快。这是心理学最起码的基本知识。大凡被管理者，往往都不喜欢将其作为三岁小孩来对待的家长作风，更讨厌将人与机器等同的管制手段。他们都有着自己的思想与好恶，有着自己神圣的人格……。作为管理者不知将人作为人来研究，来调理，不去沟通彼此间的思想，不去关心他们的喜、怒、

哀、乐，那么彼此间有何共同语言呢？你不去关心他们的生理需求、安全需求、自主需求、成就需求……，反过来，他们又怎能关心你的需求呢？你不去尊重他们的人格，又怎能不产生压而不服的逆反心理呢？他们又怎能自觉自愿地为实现你制订的各项经济指标、计划、宏伟蓝图而卖命呢？其二，只注重人的因素，而不重视技术上的管理，在这方面尤以我国极左思潮泛滥时期的教训为深刻。诸如：“不怕干不到，就怕想不到”。“人有多大胆，地有多大产”。在这种思想指导下的管理方式只片面强调了人的作用，“精神万能”。而忽略了必不可少的科学技术管理，从而导致产生了一个个怪胎畸儿——创高产无需钻研科学栽培技术，也无需良种、化肥，却可创造高产奇迹。如：广西环江县出现了亩产“13万6千多斤的世界奇迹”。成为千古笑谈。现在仍有一些小企业，特别是乡镇企业，不讲技术上的科学管理，只追求用奖金刺激工人苦干、蛮干，结果事故不断，废品丛生，这样的企业岂能有发展前途！

经验教训告诉我们，在管理这一系统中，技术上的硬管理与对人的软管理是相互对偶，相互依存，缺一不可的两个方面，它就如同列车左右两侧的轮子，少了其中一侧，列车就将失去均衡，就无法正常运转，也就难以按照正确的方向到达前方目标。所以，作为一个管理者，首先要在思想上正确认识管与被管的关系。在社会主义制度下，实质上管与被管之间不存在雇佣关系，都是同一条战壕的战友，都是茫茫大海中同乘一叶孤舟共系命运的伙伴。唯有这舵手、水手的同心协力，患难与共，才能勇往直前，冲过激流，绕过暗礁，到达事业成功的彼岸。其次，在实际行动上，在注重严格抓好技术管理的同时，尤其要加强对人的“管理”。我认为技术管理是“死”的，而人的管理是“活”的。唯有将前

者抓“死”，将后者抓“活”，使“硬”和“软”，“死”和“活”有机地融合一体，才能发挥最佳功效，管理这一盘棋才能走活。然而怎样才能将人的管理抓活呢？我认为至关重要的一条就是遵循张顺江教授所倡导的“把人作为人来研究”，把人作为人来调理。请注意，我这里用的是调理而不是管理。人有思想，这是人与机器不能等同的关键所在。“中国人普遍不喜欢被管”，“中国人喜欢自动自主”。正因为如此，许多名家学者付出了心血，作了深入的探讨研究，台湾交通大学的曾仕强教授创立了“人力自动化”，中国科技大学研究生院的张顺江教授则主张“自导式管理”。这些真知灼见无疑给管理者如何“管人”提供了有益的理论指导。作为当代的管理者一定要更新“管”的观念，即将管理者的影响力去取代传统的管理者的强制力，不断增强自己在平常交往中自然而然地影响和改变部属的心理和行为的能力。要善于顺其自然求自然，将“管人”的老传统改为“理人”的新观念。既然理的对象是人，所以就要动之以情，晓之以理，在思想上加以引导，使大家自觉将个人、企业、国家关联一体；在工作中予以尊重、信任，使大家深感知遇；在生活上予以关心，使大家感到温暖；在行动上以身作则，使大家感到有榜样。通过理人——诱导、感应，激发人的灵性，从而达到最大限度地调动人的积极性和创造性之目的。

综上所述：唯有科学地继承古代先哲的优秀文化，善于开发和运用易经管理系统，善于吸收东、西方管理之精华，善于古为今用、推陈出新，善于洋为中用、推外出新，善于软硬结合，双双出新，形成一具有中国特色的管理之路，我们才能适应当今世界突飞猛进、日新月异之形势，中国管理才能开辟新天地，神州大地才能早日迎来“中国管理科学化，管理科学中国化”之春天，

也只有这样，我们才能在强手如林的世界经济舞台上，拥有竞争力，立于不败之地。我们中华民族才有希望；华夏大地才有无穷的生机！我们——炎黄之子孙，才能重振雄风，与对手竞争，与劲旅抗衡，进而称雄于世界！

①《口讲易经讲义》序言。

（本文原载《决策理论与实践》总第5期）

中国现代管理模式初探

符 文 献

在我国推进社会主义现代化建设,改革开放深化发展的今天,探索具有中国特色的现代管理模式,已成当务之急。为此,必须对当今世界上具有代表性的管理模式进行全面的比较研究,对我国当前的管理体制中存在的倾向和问题作深入的调查研究,从而集各家管理模式之大成,且又因应我国国情,综合创造出中国的现代管理模式。本文也尝试在这方面作些初浅的探讨,以就教于大方之家。

一、美国、日本、中国管理比较

(一) 纯属理性的美国式管理。美国在上世纪末出现了风行一时的泰罗管理模式,把人当作向钱看的经济动物。这种管理体制是因应美国的社会制度及人的思想、文化上的实用主义而产生的,因此把效用当作目标。如泰罗通过对人工作时的动作与时间进行研究,规定在一定的时间内必须完成的工作量,以追求最大的剩余价值和利润为目标。

美国从经验管理直到今天的技术管理,都在强调功效、创造力和责任心。注意思想上的突破及个人能力效率的发挥,从而产生其价值,并且还强调私人的荣誉感,进而充分突出自我。同时美国还强化制度化。如一个制度,10个人来执行,从南到北结果都一

样,A对就是A对,B错了就是B错,我们称之为:A B式模式。

(二)家族化浓厚的日本式管理。日本由于受中国文化的影响,从唐朝便开始模仿中国,因此日本管理具有东方人情味的家族化特点。该管理以家庭为中心,将所在企业中的每一分子,包含起来,看成是家族中的一名成员,通过含收性的家族化,使员工把企业的兴衰、存亡与自己的利益紧密相连。为了达到家族所追求的理想和目标,就要协同合作,去发展企业,保护自己,以求得生存。值得一提的是,日本人有很强的模仿力和综合力,但比起美国人,仍然缺乏美国人那种创意精神。

(三)具有排他性的中国传统管理。中国人由于受几千年传统文化的陶冶,重视道义,在心态上强调以诚、敬为出发点,把“仁义”当作目标,所表现出来的要合乎礼、义、道;在整体情况下,重视德性,以“不为天下先利”求得自然的美满,讲求“心性修养”,处处为别人着想;在思想上,以“和为贵”,把和谐作为最高目标。但到了今天,中国人实际上面对的是功利、折衷、排他和妥协,不过仍重计谋策略和积极上进,但不很重视整体,有一窝蜂的心理表现。可能是由于中国战乱太多,造成人们之间的信任度低,就此产生出血缘圈、地域圈的排他性家庭化。当今,我国管理上也强调人性管理,但只注意发挥人性的劣性方面,如爱面子、排斥心等,没有真正开发人性资源,加上理性上也缺乏,故而盲目模仿西方。可见,我国现时的管理尚缺乏日本那种精神力量和中心思想,组织形态上的管理又比不上美国那样严谨。因此,我国当前的管理出现困惑和危机。

二、我国当前管理的困惑与危机

(一)公仆与主人错位。目前我国企业普遍实行厂长负责

制，总的情况是好的，但也出现值得注意的问题。如有的厂长，片面地认为厂长负责制就是自己说了算。他们不懂得企业的生存与发展，是有赖于管理者和生产者的共同努力，过分强调自己的管理权，实际上把负责制变成了一种对职工的占有权和支配权，因而造成职工主人公的权力没得到保障，受到侵犯和剥夺，权利和主人分了家，“公仆”成了企业的主人——主宰者，于是“公仆”的权力却变成一支魔力无边的法杖，而企业的主人则在这法杖下成为只会劳动的“工具”，从而使职工产生雇佣心理，淡薄了参与管理的民主意识，降低了职工责任感和创造性的发挥。据浙江省总工会1989年对13000多名职工的抽样调查表明：职工感觉不到自己在企业中的主人地位的有60%；有50%的职工认为没有真正发挥自己的劳动积极性。这种主人与公仆的“错位”，导致了企业活力源泉的堵塞，是造成许多摆脱不了困境的企业生产经营，走入死胡同的重要原因之一。

（二）企业被私化。随着改革开放的深化，厂长负责制给企业带来生机和活力。但是，也有的企业已被或正在被私化，一些企业的领导把企业作为自己的“私有”财产任意占有和支配，有的利用权力捞取钱财；有的安插子女和亲信。《中国商业报》1988年12月8日报道，安徽太和县原医药公司经理兼党支书利用职权将妻子、儿子、女儿、儿媳等11人安排在医药公司，并先后把6个亲属提拔到领导岗位。大儿子提为业务股副股长，二儿子提为人秘股副股长，年近六旬的叔叔也提为医药门市部主任，乡下的干女儿则“荣升”为副经理。还以“智力开发”为名将自己的5个子女送到大专院校学习。可见，堂堂的国营公司，竟成了他一家的私有天下！

东方国家，由于其封建主义的深厚影响，伴随亚细亚式的

生产方式，高度的集权，表现为高度的一体化管理，使得权力中心主义，渗透到社会的每一个层面。因此“有权就有一切”，“有权不用，过期作废”，已成了一些管理者的信条。不仅国营企业被一些人“私化”了，更严重的是在一些政府部门也有“私化”的现象，这些部门的长官利用手中掌握的大权，将权力转化为商品、转化为金钱；甚至转化为资本。据《湖南日报》载，湖南沅江县南膳地区几万亩晚稻遭受蝗虫袭击，该县的人民“公仆”竟然争相转手倒卖农民急需的农药。本来出厂价每吨8000元的甲胺磷，到了他们的手里就神奇地变为每吨1.8万元。虫在害农，“公仆”也在……难怪当地农民写出这样的对联：“高价化肥咱不买，低价粮食咱不卖”，横批“政府莫怪”！

（三）重情、轻理、无法。这个问题在我国管理界普遍存在，尤其是在中小企业更为突出。小企业管理者，在管理工作中，不讲理不讲法，只讲情，凡和管理者有亲情、私情、交情的职工遇事，一律开绿灯，不该奖者奖，当罚者不罚。有的管理者们认为只要给职工以物、财，便是施以“情”，职工的积极性就起来了，甚至有的滥施人情，使国家蒙受巨大的损失。四川一家棉纺印染厂以拥有一台照相雕刻机而闻名成都。身价19万美元，厂里还花了几十万人民币给它建了新寓所，可是两年过去，一直未能派上用场。究其原因，原来安排的11位职工中，只有1名是雕刻工，其余均为不知雕刻是何工的“情圈”人。

（四）重财、轻义、无道。有的企业为了追逐经济利益置道义于不顾，什么企业的道德、生态环境和社会影响，通通置于脑后，工厂排出大量污水污染江河水源，严重影响人民群众的居住环境和生命安全。只要能赚钱，可制造假酒，生产假药，轰动全国的福建晋江地区假药案就是最典型一例。

(五)重惩罚、轻情理、无人性。企业没有制度,无法管理,但如果制度没有弹性,办事必然走向极端,物极而必反。更不要因为有了制度,就不重视情理,凡违反制度的一律重罚,这也是行不通的。一个不讲情理的领导是无法按制度办好事情的,也决不是好领导。有的企业领导,不给人以情理,也不考虑人性,动不动就严肃处理、停发奖金、扣发工资,甚至“开除”。殊不知这种“威”离开了情理和人性是没有威慑力的,只能适得其反。现在许多地方厂长被打、被杀的事件时有发生,这种悲剧的产生,原因是多方面的,但管理者重惩罚、轻情理,无人性则是重要的根源之一。

三、中国现代管理模式的构想

“管理”一词,历来都吸引着许多有志管理的理论家及实践家们。我国先哲,从实践中体认“管理之道”,并正名为“大学”。在该书的开篇中有:“大学之道,有明明德,在亲民,在止于至善。”也就是说,管理的最高原理在于修己、安人,时常调整。

在西方,自20年代的泰罗经验管理,到近代西蒙的“管理决策”,才把管理从经验、艺术上升到了科学,成为西方管理模式之一。

在中国,为了使“中国管理科学化,管理科学中国化”。理论上许多著名的学者为之而付出努力。美国教授成中英先生提出,“C理论构架”。他认为“C”有两种意义,从外在意义来说,C代表:China(中国)、Change(易经)、Confucius(儒家)、Culture(文化)、Cheng(成中英);而从内在意义是,C代表:centrelity(决策)、Coordinaton(人事)、Control(行政)、Creatvity(生产)、Contingency(市

场)。他把“C”理论当成是一种思想方式的管理,象孟子说的:“徒善不足以自行,徒法不足以为政。”人与人、人与物、人与世界的管理怎样结合,要考虑客观形式的建立,注意人性的自发、自我实现,作人性和理性制度的结合。

张顺江教授提出:“自导式管理”。强调把人当作人来研究、来管理,开启人的灵性,使人们自发而到自觉,并升华为自导,使管理成为“不管”之管的自导式管理,从而在愉快和完满中解决问题。

台湾教授曾仕强把现代管理称之为:“人力自动化”,他认为人力自动化是从信任他人开始,然后敬人、安人,在“安人之道”中奠定良好基础,只有当职工惟有身安心乐,才会真正开心自己的工作,并有赖于管理制度化,进而使人自动自发。

以上三位大家的管理模式对我很有启发和教益,我想针对我国的国情,就建立中国现代管理模式,谈谈自己的构想。我国是一个有几千年古老文化,有广阔富饶的国土,有众多民族和人口,有优越的社会主义制度的国家,在建设四个现代化的今天,管理方面又面临着种种的难题和危机,从这个实际出发,就决定着我们的管理不能盲目照搬国外的模式,只能走“中国管理现代化,现代管理中国化”之路,为此,我想在成中英、张顺江、曾仕强三位教授管理模式的基础上,提出情理法“三位一体”的中国现代管理模式。

(一)利用古代智慧,弘扬民族文化。几千年来,古人给我们留下众多优良的文化传统,诸如闪耀着人类思想智慧结晶的《周易》、《孙子兵法》、《三国演义》等,都蕴含着深奥的管理哲学思想。如《周易》的“一阴一阳之谓道”,说明了阴阳的运化不断,生生不息,是宇宙万物存亡盛衰之本。就是管理的哲学基础。对

于现代管理,就是根据实际情况,在把握内外信息变换的基础上,因应内外环境,采取应变、通变而又不乱变的管理措施。《三国演义》中的案例为我们提供了宝贵的管理与决策之思想源泉。《孙子兵法》动用阴阳变理,推演出兵法的刚柔、攻防、主客、奇正等对立关系的相互转化,含有朴素的辩证法色彩。当今《周易》热风靡日、美等国家,在日本要求课长要精通《三国演义》;部长要精通《孙子兵法》;经理要精通《周易》,没有这些资本,晋升是困难的。我们作为文化古国的子孙,研究历史文化,旨在总结管理规律,从而发现现代化管理科学的新意,用以指导我们的管理,使我们在现代“经济之战”、“科技之战”、“智慧之战”中立于不败之地。正如美国纽约易经学会理事长应鼎成先生所说的:《周易》应在中国普及并发扬光大,让更多的有识之士去潜心研究它,使它发挥、产生更大的能量。

(二)吸收国外成果,走中国化道路。要在辩证唯物主义的指导下,以弘扬民族文化为前提,积极吸收国外成果,创造社会主义中国特色的文化,走现代管理中国化之道路。日本之所以能从一个世界上资源最贫乏的小国,转化为经济实力强盛的大国,除其重视教育,培养人才之外,更重要的是把中国文化的智慧中对人的了解,对事的了解,加上机械文明和科学管理,结合日本的民族性,把适合于日本的精华部分综合出来,形成了自己一套有效的管理制度。我们所要做的,正是要把国外有效成份与我国精华溶合为一体,“杂交”出一套具有中国之特色的科学的现代管理制度。

(三)因应中国民族性,实施情理法三位一体的管理模式。几千年来的实践证明:中华民族是一个重情义、讲道理、守规矩的民族。从这个实际出发,采用情、理、法的“三位一体”去进行管理不是行得通行不通的问题,而是研究和探讨如何在管理中

求得完善。

情、理、法本身是一种极好用的东西，近50年来由于我们对它没有去认真地研究，把情、理、法割裂开来应用，引了不少麻烦。情、理、法是一个完整的系统，可以说是“三位一体”，缺一不可的。而情、理、法是以法为基础的，离开了法就不要讲什么情、理、法。

实行情、理、法的管理，必须要有制度来保证，因为制度是一切分工合作的基本规范，所以制度化是情、理、法的起点。但制度要合理，不合理就没有人执行；制度的合理化，才叫做管得合理，大家就不可能不服从。

理是由法的基础上升的。一个人不守规矩是没有什么前途的。只知道守规矩的人也是没有什么前途的，这就是祖先说的：“一阴一阳之谓道。”因为理，是不易明的，道理不容易讲清楚，所以，要讲情，要人性化。

在情、理、法面前，中国人比较重视理。人们常说：“合情合理”、“合理合法”，对于不讲理的人称之为“无理取闹”，可谓是“有理走遍天下，无理寸步难行”。我们中国人不怕人家说他没有感情，但最怕人家说他“不讲理”。因此，情、理、法三样东西，我国人最讲理。但我们一直认为中国人最讲情，这是很大的误解。情、理、法的目的，是要合理解决问题，解决不了问题的管理不值得重视，过去许多企业一直用“情”，搞得一团糟，就是被“情”害苦的。

情、理、法在管理中，如何实施呢，其步骤是：

先由情入理。“动之以情”，给人以面子，用敬人、安人让他自动遵守制度，由“情”来引发他自动讲“理”。假如你给他面子，他很讲理，大家都很快。

再由理入法。“晓之以理”，你假若给他面子，他不讲理，不妨再给他面子，不要动不动就搬“法”出来。至此，他仍不讲理，那就以“法”来讲理了。

情理至极，仁至义尽而后无情，“绳之以法”。给他面子，目的是要他讲理，他不讲理，要“法”出来是不得已的事情了。这叫“先礼后兵”、“先柔后刚”。但是，对他客气，他不讲理，也不要马上翻脸无情。因为人有时心情不好，注意力不集中，翻脸无情太快，人家会说你没有诚意，就会怕你。如果对方真的不讲理的话，那管理者就要翻脸无情。用制度来约束他。既然以“情”讲“理”行不通，便不得已用“法”来讲“理”了。一翻脸无情，就一定要按规定办理，叫做“敬酒不吃，吃罚酒”。这就是我们讲的情、理、法。但要记住：即使是对人行之于“法”，也要让他知道理亏，然后再正之于“法”。这样，才是“合理合法”，圆满解决问题。

（本文原载《决策理论与实践》总第5期）

易经管理系统与法元论体系之比较研究

盛 继 如

1990年4月,美国远东高级研究学院院长成中英教授来京,在中美合办决策管理科学在职硕士研究生班作了题为《易经管理哲学之理论与实践》的讲学。作为最早倡导中国管理哲学的学者,成中英先生在这次讲学中提出了易经管理系统的理论。这一理论与中国著名决策学专家张顺江教授创立的《法元论》体系有着惊人的共识。为此,本文试图从开发的角度,对这两个理论体系进行一些比较性研究,以求教于诸位师长同仁。

一、易经管理系统与法元论体系浅析

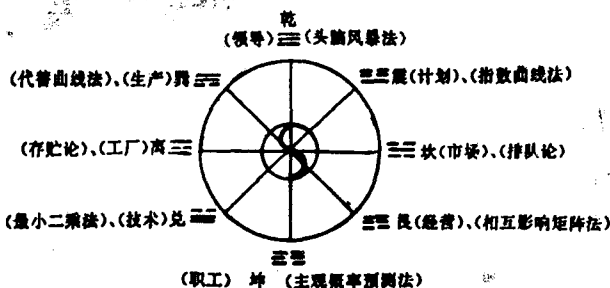
当今人类正面临着和平与战争、经济与政治、生活与生态等重大社会问题的严重挑战。我们人类怎样才能在现今和未来的社会中互相依赖,和平友好长期地共同生存下去呢?在探讨和研究这一世界性重大问题中,人们惊奇地发现,中国古代易经哲学早已把解决这类问题的方法论提了出来。于是,一个世界性的易经研究热兴起了。

成中英先生对易经管理理论的研究,早于这一世界性易经研究热形成之前。1979年他运用易经思想,研究管理和理论问题提出了“中国管理科学化,管理科学中国化”的中国管理理论。1987年8月,他又在台湾《赢家杂志》上发表了《C理论:走出中国

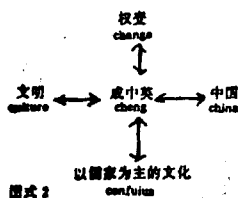
管理自己的天空》一文，创建了易经哲学为主体思想的C理论架构，并形成了一整套易经管理系统的理论。这个理论以层次问题、架构问题、C理论、人性分析和人力资源开发、易经管理模型以及决策分析为基本内容，突出地反映在易经管理模型、C理论架构和“安和乐利”管理模式三个部分之中。对此，本文试作如下开发性归纳。

(一) 易经管理模型 (见图式 1)

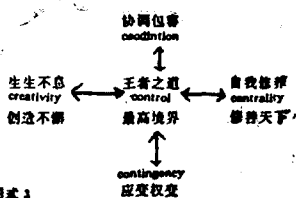
图式 1



(二) C 理论架构 (见图式 2、3)

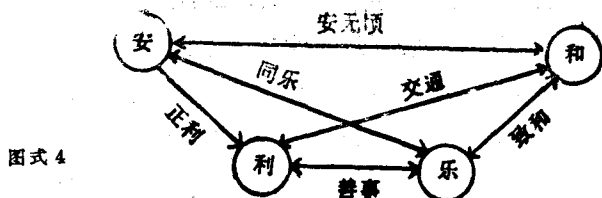


图式 2



图式 3

(三) “安和乐利”管理模式 (见图式 4)



上述三个部分基本概括了易经管理系统的内核。易经管理模式是易经管理系统理论的一般表达图式；C理论架构则是把RM（西方理性管理）和HM（东方人性管理）结合起来运用，把西方管理理论与东方的《易经》、《论语》中“阴阳八卦，天人合一，情理法，刚柔济”等理论进行有机的组合，形成易经管理系统的精华；“安和乐利”管理模式则是易经管理系统的目标模式。因此，这三部分既相互独立，又互相融通，充分体现了科学管理和人性管理的基本内容。

在成中英先生研究易经管理系统的同时，或者更早一些时候，中国大陆一批研究决策科学的有志之士，也开展了对易经的研究和开发。1976年之后，以张顺江为代表的一批中青年学者，努力推动决策科学的不断发展，提出了“三论归一说”新理论；1982年张顺江教授的名著《法元论》问世，标志着具有中国特色的决策科学理论体系初步形成了。

《法元论》既是对“三论”（包括老三论：系统论、信息论、控制论和新三论：协同论、耗散论、突变论）进行分析、归纳、整合与概括而产生的“归一”性学说；又是对“归一”性学说进行辩证的推演而形成的逻辑公理体系。《法元论》在哲学和方法论层次上为一般科学，从而也为决策科学提供了最基本、最一般的方法论基础理论。因此，《法元论》是我们分析问题、进行决策、制定方案的最一般的科学思维方法论。

《法元论》创造性地提出了“元”的哲学概念，并对“元”进行深入的分析 and 推演，提出了“元”的含几性理论，“元”的本质属性基本属性和一般属性理论，从而建立了完善的法元论理论架构；又从“元”的几变性出发，提出了新的“发展”理论。这一理论体系突出地反映在“元”的数学模型、法元论理论架构和“元”的运化机势图模式三个部分之中。本文也试做如下开发性归纳。

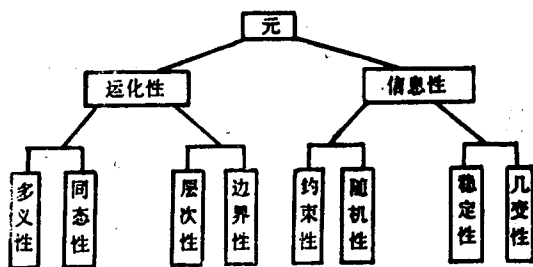
(一) “元”的数学模型 (见图式 5)

$$\{Y_{ij}\} = f_i(\{X_j\})$$

$$f_i = \psi(X_{it})$$

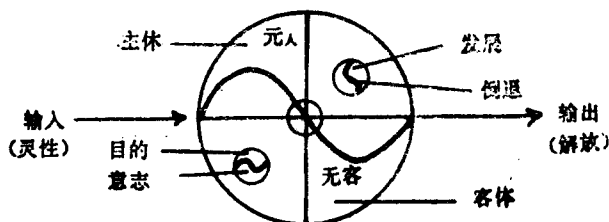
图式 5

(二) 法元论理论架构 (见图式 6)



图式 6

(三) “元”的运化机势图模式 (见图式 7)



图式 7

这三个部分是一个有机的整体。“元”的数学模型是法元论体系的一般表达模型： $\{Y_{ij}\}$ 是事物可能处的各种不同状态的集； $\{X_i\}$ 是外界条件的集； $\{f_i\}$ 是事物内部矛盾性所包含的几，是时间和外界条件集的函数。这个数学模型具有最普遍的特性，任何事物的最高哲学概念都可以通过它来表达。法元论理论架构则融汇了易经哲学和三论的基本理论，以辩证唯物主义理论为指导，通过严谨的逻辑推演，为人们建立起最一般的科学思维理论架构，形成了《法元论》体系的精华。“元”的运化机势图模式以“几变”理论和“引机”理论为核心，阐述了主体与客体及其主客体之间的关系，辩证地开发了“发展”的哲学范畴，从而成为“把人当作人来研究”，最终实现人类的发展——“人类灵性的解放”的法元论目标模式。

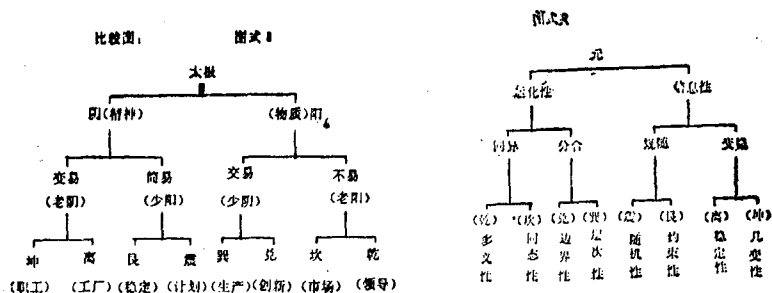
二、易经管理系统与法元论体系是同志同构异义体

成中英教授创立的易经管理系统是管理科学的新论，张顺江教授创立的法元论体系是现代科学方法论的基础理论。因此，我们可以运用法元论来对易经管理系统进行理论开发。

首先，法元论进一步证明了易经管理系统的科学合理性。法元论指出，任何一个科学合理的理论，其本质属性都应当具有对立统一性，即含几性。从法元论角度看，易经管理系统本身就是一个元，它所包含的各子系统（子元）都具有含几性。比如：相生相克的C理论管理系统，息息相关，变化不已、勾通调和的易经管理系统中的“乾与坤、震与巽、离与坎、艮与兑”等等，都充分体现了含几性。“法元论”所给出的“元”的一般属性，在易经管理系统中都得到了充分体现。我们就易经管理系统中的模型、架构或模式来看，它们都具有多义性和同志性。比如：运用

易经管理系统理论，我们可以建立起同志同构异义的生产经营决策管理模型和生态环境保护管理模型；也可以就同一管理内容，建立不同的异态异构同义体。模型与模型之间、架构与架构之间、模式与模式之间，也有着边界性；其内部都存在着层次性。新模型、新架构或新模式一旦建立起来，就与旧模型、旧架构或旧模式有着明显的边界性和层次性区分；其内部各因素之间不断变化，而又充满着随机性和约束性。当一个变化因素形成之初（动之微），其变化的方向是随机的，一旦变化因素形成并与周围因素产生了相互联系，其变化方向就会受到各方面因素的约束。任何一个影响全局的因素发生变化，都可能使整个系统发生几变。只要易经管理系统中每个定位中的“卦”能够保持相对稳定性，该系统就能够表现出一定的循环稳定性。从法元论角度看，易经管理系统能反映管理过程中的客观规律。因此，它对各类管理活动都具有理论指导意义。

其次，在运用法元论对易经管理系统进行理论性开发的同时，我们会发现，易经管理系统模型与法元论的演元示意图竟是两个同志同构异义体！请看比较图（图 8、9）。



从整体形态上看，两者都是上尖下宽的四层次同志体，都是从一出发，即从太极和元出发，按一分为二的分化规律推演；从

层次架构上看，两者又都是在相同的层次上具有相同的定位数的同构体；从内涵上看，两者又是明显不同的异义体，两者虽然同处一个精神世界大“元”中，却是不同层次、不同领域上的方法论，前者是管理科学的方法论，后者则是各门科学方法论基础理论。

通过上述比较性研究，我们不难得出这样一个结论：易经管理系统与法元论体系是同态同构异义体。这个结论向我们证明着一个反复出现的事实：在通向科学真理的道路上，不同领域的科学家往往有着惊人的共识！

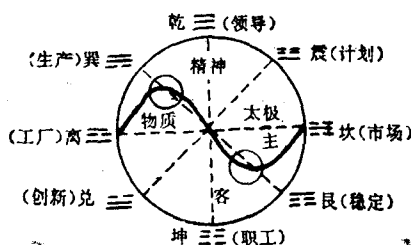
三、法元论与易经管理系统的开发

法元论的原理指出，任何一个具有多义性和同态性的系统，都具有多向开发性。易经管理系统就是具有多向开发性的系统，正如成中英先生所说的那样：“易经管理系统仍处在实践和发展阶段，”“我们的目标是建立和发展一套中国管理的理论体系”。这就是说，易经管理系统存在着理论开发和实践开发的客观必然性。

从理论上开发，可以运用法元论开发出易经管理模型、架构或模式的同态同构异义体或异态异构同义体。比如：以八定位圆形易经管理模型为基础，可以开发出生产管理模型、商业管理模型或劳动管理模型等含义不同的同态同构体模型。以生产管理为基础内容，可以开发出四定位方形模型、八定位圆形模型或十五定位三角形模型等含义相同的异态异构体模型。又比如：成中英先生创建了C理论架构，将来或许会有其他学者以此为基础，运用《法元论》开发出G理论架构或F理论架构也是可能的。就易经管理系统的理论开发来说，新模型、新架构或新模式的建立可以是千变万化的，然而基本理论体系却是不变的，即使补充了新开发的理论，也是万变不离易经。

在实践的开发上，法元论也为易经管理系统的开发提供了方法论基础。例如：一个企业的生产原料大大超过规定指标，如何降低其生产原料消耗，就这个管理问题可以建立一个易经管理模型（见图10、11）

图式 10



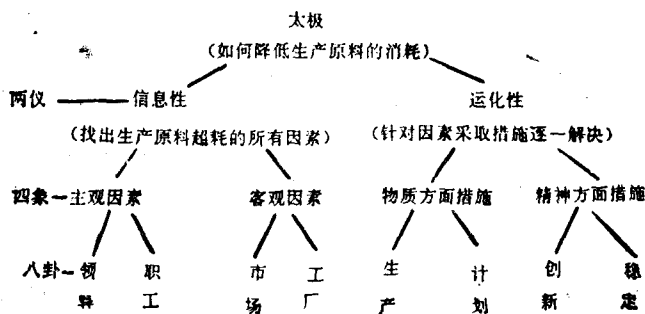
（乾上坤下为否卦，坤上乾下为泰卦）反映领导与职工的关系。

（巽上震下为益卦，震上巽下为恒卦）反映生产与计划的关系。

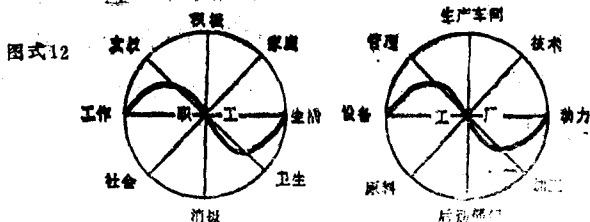
（离上坎下为未济卦，坎上离下为既济卦）反映工厂与市场的关系。

（兑上艮下为成卦，艮上兑下为损卦）反映创新与稳定的关系。

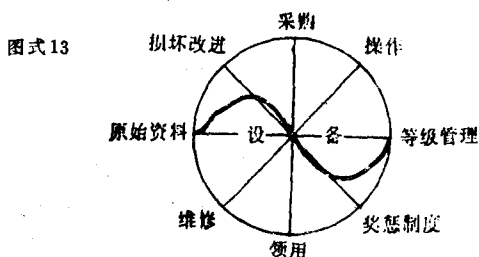
图式 11



建立了上述易经管理模型后，我们还可以在四定位（八卦）的子元上继续建立子模型。比如，我们可以取“职工”和“工厂”两个子元为例建立子模型（见图式12）。



子模型建立后，我们在五定位的子元上还可以继续建立子模型。比如，我们可以取“设备”子元为例建立子模型（见图式13）。



如此继续建立子模型，直至所有影响生产原料超耗的因素全部纳入模型之中。然后，再由子模型向母模型过渡，逐一提出降耗决策管理方案。这样，一个降低生产原料消耗的易经管理系统就基本形成了。

上述的易经管理系统开发例示向我们表明：1、运用法元论开发出的易经管理系统具有一个明显的特点，即这个模型可以把任何一个复杂模糊的管理问题，通过层次定位方法，使其简化清晰，从而提高管理和正确程度；2、易经管理系统模型随时向我们提示一个往往被忽视的环节，在考虑一个正面因素的同时，必须注意其相反的因素，才能减少管理过程中的失误。

由此，我们可以认为：运用法元论开发易经管理系统，是可以获得比较好的理论与实践效果的。

（本文原载《决策理论与实践》总第6期）

《易经》和《法元论》比较研究

史 福 全

《周易》是我国最古老、最有权威、最著名的一部经典，是中华民族聪明智慧的结晶。成中英教授对《周易》作了高度评价和赞赏：“《周易》是生命的学问、宇宙的真理、文化的智慧、价值的源泉，《周易》不仅是中国的，也是东方的，更是世界的，不仅是古代的，也是现代的，更是未来的”。“《周易》是预测科学，决策科学”。成先生的这一看法具有深邃的内涵、较高的学术价值，是当今易经研究的新眼光、新的成果。的确《周易》论述的核心问题运用的是“一阴一阳之谓道”的宇宙观即对立统一的宇宙观，变易、简易、不易的方法论即唯物辩证的方法论，揭示宇宙间事物运动变化和发展的自然规律，并运用这一世界观和方法论，以自然界普遍存在的八种“象”即八卦预测自然界、社会和人本身的各种信息。又通过研易来启示天道、人道、地道的变化规律，来把握人生立身处事之本，以趋吉避凶。《易·系辞上》中说：“易有太极，是生两仪，两仪生四象，四象生八卦，八卦定吉凶，吉凶生大业”。《周易》所涉及的上论天文，下论地理、中谈人事，从社会生产到社会生活，从帝王将相如何治国到老百姓如何处世做人等等。充分说明《周易》是预测的科学，是决策的科学，而《周易》的世界观和方法论，又成了决策的思想理论基础。

最近通过研习张顺江教授的《法元论》和“易学”，两相对

照，深感我国是预测科学决策科学的发源地，又是对立统一哲学思想的发源地，学习《周易》与现代决策科学相结合对于建立具有中国特色的现代决策管理体系，推进科学进步，具有重要的现实意义和深远的历史意义。

一、从世界观和方法论上看

《法元论》“元”的公理性。即世界的物质性，元是矛盾的对立统一体。“元”的本质属性就是含几性，包括信息性和运化性，信息性和运化性产生元的基本属性即：异同性、分合性、规随性、变稳性四对矛盾，这四对矛盾又可产生元的一般属性即多义性与同态性；层次性和边界性；约束性和随机性，几变性和稳定性。“元”的本质属性，基本属性和一般属性，为我们的科学决策活动提供了正确的世界观和方法论。

而《周易》“易”是太极，太极是矛盾的统一体，太极因大到极点，物极必反，出现分化，故阴阳分离，形成了天与地，也就是阴阳分，两仪成。两仪生四象，阴阳相重，阴阳交合而至。即老阳，少阴、少阳、老阴。四象生八卦，即：乾、兑、离、震、巽、坎、艮、坤。八卦是八种物质，这标志着人类对大自然的认识。这对后人实践活动进行决策提供了唯物主义的哲学思想和方法论。

二、从决策方法论原则上看

在决策方法论的原则上：《法元论》方法论原则是：存在先决原则，运化可控原则，多义择优原则，同态模拟原则，层次确定原则，边界划分原则，规律约束原则，功能适应原则，相对稳定原则。而《周易》的方法论原则是：阐释宇宙大自然的阴阳刚柔动静变化，变易而不易、复杂而简易，在变化中生成发展，

于反复中保持统一与和谐。变易、简易、不易的宇宙法则及生生不息的宇宙精神，涵盖着一切。人以大宇宙的自然法则精神为准则来确立人类自己的规范。对各种复杂情况能知变或应变、适变。

三、从决策掌握的基本原则上看

在决策活动中要掌握的基本原则：《法元论》提出的政治原则，就是掌握政策，识时度势；组织原则，就是发挥整体功能，集体决策；思想原则，就是掌握决策的方法论；科学原则，就是按规律办事；实践原则，达到可行有效。而《周易》，天的法则则是变化无穷的，阳刚与阴柔交互变化，使万物生成，同时阴阳保持和谐，才能使万物顺利发展、变化、进化。《易经》以天地的阴阳刚柔、动静变化生成，为天地的德生。因此，决策要顺应天时。《易经》以宇宙的构造形象为依据，宇宙创造了万物，宇宙的自然法则也就是万物的行为规范。宇宙万物的性向不同，因而同类聚合，自然形成分离的群体，彼此利害的调合与冲突，啼生吉与凶的现象。宇宙在天上呈现日月星辰，昼夜以及季节气候等现象，在地上，形成山河、动植物等各种形体，产生错综复杂的变化，这说明正确的决策要掌握事物变化发展的规律；同时更要掌握正确的方法作指导。《周易》讲阴阳两种势力，相互作用产生万物，刚柔相推变在其中，这说明世界万物既是矛盾的又是统一的，同时又是发展变化的。只有认识了事物的本质属性，决策才能有正确的思想理论基础；《周易》决策还有一条重要原则，就是事物既可分，又是合一的，同时又是互相转化的。《系辞》“阴阳和德，则刚柔有体”。阴与阳是对立的，但又有互相依存的方面，只有阴阳统一起来，才能推动事物的变化和发展，这样阴阳才能长期共存，在一个单位的领导要充分看到整体功能的作用和优势。因此，在进

行决策时，发挥整体功能的作用，从个人决策到集体决策。《周易》是历史发展的产物，也是实践的产物，《周易》的历史与发展，是漫长的，也是复杂的，在时间上它经历了夏、商、周、春、秋。在成书的过程上，它由《连山》、《归藏》、《易经》到《周易》。这说明“人们的认识，不论对自然界方面，对于社会方面，也都是一步又一步由低级向高级发展，即由浅入深，由片面到更多的方面”。这就是说掌握《周易》的决策科学方法，要重视实践。古人云：要探求繁杂的现象，追求深奥的事理，并求得法则，获得远大的成就，断定吉凶，找到正确的目标，以使天下勤勉努力的没有比占卜蓍草、龟甲更伟大了。在这里占卜蓍草、龟甲指的是运用爻变的符号以示各种天、地、人的“象”，并透过对“象”的研究，把握事物在各种条件下运动、变化和发展的方向。这一过程就是从象到本质的研究过程。也称为演元过程、“玩”易过程。通过研象把握事物的本质。这一过程老子称之为：常无欲以观其妙，常有欲以观其微，用孔子的话说：“对于人事是，人心惟危，道心惟微，唯精微一，允执厥中”。欲诚意者，先致其知，致知在格物。用现代方法论的话来说是黑箱研究方法，用《法元论》的语言来表达，就是研“几”的方法，即通过现象分析、综合、抽象、创造、开发，取得定义性公理，而后用逻辑公理，即法元论提出的属性进行分析、演绎，再回归到具象的方法。通过上面的分析，可见没有比占卜，蓍草、龟甲更伟大了。实践的循环过程是：思索、推敲、验证、学习思索再推敲、验证。

四、从决策科学程序上看

《法元论》从客体出发，到经验材料的收集，找出定义性的公理，然后进入，然后逻辑性公理分析，提出系统理论，指导实践再回

到客体，形成循环。而《易经》的决策程序：“天一地二、天三地四、天五地六、天七地八、天九地十。天数五、地数五、五位相得而各有合，天数二十有五，地数三十。凡天地之数五十有五。

大衍之数五十，其用四十有九。分而为二，以象两，挂一、以象三、揲之以四、以象四时。归奇以扚，以象闰，五岁再闰，故再扚而后挂。

乾之策二百一十有六，坤之策而四十有四。凡三百有六十，当期之日。二篇之策，万有一千五百二十，当万物之数也。是故四营而成易，十有八变而成卦，八卦而小成。

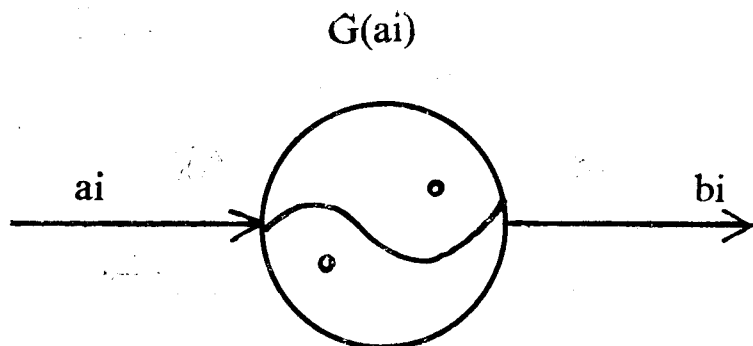
有了天地之数之和五十五的“大衍之数”就可以进行变化莫测的占筮演算。因为在古人看来，占筮演算变化万千、莫测高深，仿佛鬼使神差一般令人不可思解，故所谓“成变化而行鬼神”。鬼者阴也。神者阳也。“鬼神者”神几之谓也。神几者“一阴一阳之谓道也”。即对立统一规律也。以“大衍之数”对太极之神几进行“常无欲以观其妙”，即占筮演算就可以把握事物的运化规律，从而达于有学有识，有谋有略，进行科学的预断和决策即妙算。长期以来，常人不解《周易》，更有好事者利用占筮卜卦宣传封建迷信、坑人行骗；一些正人君子借此贬斥《周易》。这都是非科学的态度。其实，占筮演算是非常科学的，可以用黑箱法现代数学加以表达：

数学表达式： $b_i = f(a_i)$

G、f为事的、太极、算子

a_i 为输入信息：天☰、地☷……

b_i 为输出信息：凶、吉、悔、吝……



通过以上的对照分析，可以看出《周易》是一部经典预测科学，决策科学，是对立统一的宇宙观，唯物和辩证法的方法论，它揭示了宇宙间事物运动、变化、发展的自然规律。《周易》认为，人的本质表现在个体人与社会关系的密切联系上，肯定了人的具体个性和现实性；再是充分强调了人的主观能动作用。运用易经哲理，示人如何把握时变，发挥主动，在变动不居环境中，趋吉避凶。因此，对人的这一分析，也就成了人们预测祸福六十四卦的主题。同时也是中国信息预测史上一次重大革命。我国有这样辉煌的科学史、哲学史、文化史，深感自豪和骄傲。我们要继承发扬祖国光辉灿烂的文化，为今所用，与现代的科学决策相结合，形成具有中国特色的现代决策管理体系。

（本文原载《决策理论与实践》总第7期）

决策管理科学中的中西方文化的比较

伟 辉

一、理念不同

理念是人们对宇宙、对人生的总的看法，具有世界观和人生观的性质，它是一个民族长期历史发展的产物，多以信念和信仰的形式为表现。由于各个民族发展的历史不同，可形成不同的文化理念，并以各自不同的文化理念，展示着对世界对人生的认知，又以这种认知指导自己的行为。

西方管理观念。出于“原罪”人与人之间的关系，霍布斯认为“人对人是狼”，“视人如兽”。尼采说，人是有权胡说的动物；是怪兽、是超兽。认定人性宿恶。把达尔文的“生物竞争，优胜劣败”的理论引入社会，更助长了个人主义及功利主义。优胜者则把“人”视为资产。把人关进工厂，如将兽关进动物园里，视为完成计划的一个角色，组织内的一个成员，领导、指挥、监督的一个对象；控制、评估的一个标点，协调、沟通、回馈的发端。

中国管理理念。出于“元德”——天命之谓性，率性之谓道，修道之谓教，大学之道在明明德，是为教化至善的理念。确立人的主体性，人与人之间的关系强调“伦理人”、“社会人”。人是“伦理”与“社会”关系的总合，“伦理”为“自然”为“天道”，“社会”为“人道”。天道与人道合一，以己推他，

“己就是他”，人与人之间的关系是和合的关系，是共存共荣、同舟共济的关系。人不是资产，人为天下之最，人为万物之灵。管理管的是理，是“灵性”，是通过管“理”服人。所以，理通则人顺从。管理之道就是要管的合理，“管的有道理”，因为，“己就是他”，“他就是己”，所以，管理的起点是先管好自己的理，自己理不通就无法管别人。为此，管理以修身为本。

西方管理以“原罪”为理念，命由上帝而定，个人主义自我奋斗，如麦克阿瑟、巴顿将军能身先士卒，不畏枪林弹雨，乃是信守“生该生，死该死，由上帝决定，工作尚未完成，上帝不会召我回去”。

中国管理，以人为本位，为天下贵，性相近，习相远，通过教化可以达到致于止善，可以达仁，视死如归。文天祥、史可法勇于牺牲，是出于挽救众生的“仁、义”理念。这种视死如归的精神，均以死为“美”。但从理念的基本形态来看是“重生”，是“人本位”。要命还是要钱，中国人是要命（天下贵），所以，中国很难用钱雇佣到枪手。

西方管理，由于出于“原罪”的理念，弱肉强食，所以，以法制衡，以法制人（限制恶）。

中国管理出于“天人合一”，“善恶不分是为元德”的理念。所以，是通过教化明理，以理制法，法为人用。

美国管理宗的是独立宣言，它把理念法定化，认为绝对真理是：一切人类，生下来全都是平等的，造物者赋他若干不能出让的权利，其中如生命、自由和幸福的追求是也。这在管理上，企业自由竞争表现为“契约自由（合同自由）”，但是，由于天赋不同，后天的教化机遇不同，“通过契约自由（合同自由）而失去竞争自由”^①即垄断产生。自由化为了无有，经济危机到来了，

8
结果在国家管理上为了“制衡”，又要制定“禁止垄断法”。正如日本经济法学家金泽良雄所说：“禁止垄断法，是为了防止并排除随着资本主义高度化发展所带来垄断的弊端，为促进自由竞争而规定的法律。”^②可见，契约自由，自由到一定的程度就要受到限制。这归根到底导源于天赋的不平等，机遇的不平等。

中国管理宗的是“天人合一”，是名正言顺，大德不德是以有德，即按规律办事。用现代的语言表达是：真理是概念与实在的统一。因为中国的先哲很早就认识到人的天赋和教化的机遇从来就是不平等的。丑儿子如果向父母提出这样的问题：你们为什么把我生的那样丑，把我弟弟生的那样美，是可笑的。如果记恨自己“我为什么没出生在总统的家庭”，那就只能骂上帝（造物主）的不公平了。所以，中国人不讲这种所谓的“自由、平等”。正如孙中山所说，西方天赋人权的理论，没有事实根据，所以是“假平等”。中国讲在上不骄，在下不信，不怨天，不忧人，出以公心，事求合理，达于人道与天道的统一才是自由、幸福。禁止垄断法限定了自由的契约。这对具有良好的天赋与良好的机遇的人可能不公平，但是合理的。可见，美国的“宗”解释不了的“法”，中国的“宗”可以解释，这也是西方管理研究出现《三国演义》热，《孙子兵法》热，《周易》热的理论根据。其实质是求助于中国的文化理念解决他们现实的管理问题。

二、认知的观念不同

认知的观念一般也称之为方法论基础，它以“理念”为根据，构成人们认识的工具，黑格尔称这种“认知的观念”为“认识的认识”，“要想认识问题，先对那个认识问题的认识，给予认识是合理的”。这个认识认识的工具，费希特把它称为“全部知识的

基础”，黑格尔把它称之为“哲学的开端”，现代美国著名学者成中英先生称它为“本体诠释学”，台湾著名管理学家曾仕强教授称它为“理论的基础”，“为道”，为“统之有宗，合之为元”的“元宗”，中国著名的决策、管理专家张顺江教授则称它为“法元论”。

由于东西方文化理念不同，必然产生认识的观念不同。这种认知的不同观念在管理科学中的表现是：

西方的文化理念是：宇宙、人是神造的，宇宙与人的一切“行为”均应归皈于上帝。所以，在认知的观念上是“上帝决定论”。研究偏重于分析方法，着重于个体和局部，是实用主义。追求最小的单元（原子）以说明整体。追求以一个原则来说明世界的一切，而一切最终又是由上帝（神）来支配。

中国的文化理念是“天人合一”，“天道自然”，人与天的关系反应在认知观念上则是“无常”的，“有无相生，生生不已”的“思辩”。这种“思辩”的认知观念，着重从综合的、关系的、整体的、动态的去分析研究问题。正如老子所说：“道可道，非常道”，《易经》中所说的“一阴一阳之谓道”，“几者神也，动之微也”。基于这种认识，在人类社会中，把最高统治者称为“天子”。

西方管理的“宗”出自于原罪，皈依为神，所以，一切都是神“决定”的。因此，对“是非”的认知是：“是”就是“是”，“非”就是“非”。是非分明而且确定。可是，有时会碰到是非难以分辨之情况，这时、可用“举手表决”，“专家论断”等方式，以断是非，而后能一致执行。其在行为上的表现是“标准划一”，容易唯标准是从。其社会表现是唯“法”是从。法律的制订出自“实用”，少数服从多数。其在管理上的表现则是制定一套统一的共同遵守的制度，管人管事。

中国管理的“宗”是“道”，而“天道又无常”。曹雪芹在《红

《红楼梦》中说：“假作真来真亦假”。“真理被视为相互转化，真理被视为过程”。所以，是非、曲直很难分辨，也很难公断，因为有时真理在少数人手中。所以，强调“唯精唯一”、“至诚如神”，经过反复实践，“常无欲以观其妙，常有欲，以观其微，”“深思”、“慎独”以求“真知”。其对标准的看法是：标准很难划一，其社会表现不是“唯法”是从。自有史以来，没有一贯的法典。一朝天子一朝臣，天子的话就是金科玉律。重人治轻法治，不习惯于少数服从多数。至于近代、现代接纳西方的“表决”，也叫中国人高超的“思辩”能力化为“唯精唯一”，“反对资本主义”，“灵活运用军事原则”的有名无实的东西。在中国大众的眼里，西方选举投标只不过是一场闹剧。举手并不一定代表内心赞同，只为明哲以保身。致于决定某事代表表决，只要代表一出场，观众就会说“表决前，代表早被做了工作啦！没有反对意见啦！表决没用啦！”这是中国人的表决观。中国人视是非，非常复杂。所以，对管理而言，“唯精唯一”、“至诚如神”，管的是理，理的是情。对于人，喜、怒、哀、乐未发谓之中，喜、怒、哀、乐之表现谓之情。所以，理情很难分开，情中有理，理中有情，是非很难分辨。同一事物，好、恶并存。你说“弘扬民族文化是好事！”他就会说：“要防止国粹派回潮，反攻倒算！”所以，中国人的管理，要求知情达理。否则就会象茜希公主，人家夫妻打架（丈夫打老婆）她去主持“公道”，结果反挨那女人（老婆）的一桶水。

三、对法制与纪律认知不同

由于中西方理念不同，认知的观念的不同，所以对法制与纪律的认知的结果也不同。在管理中的反应是：

西方人很早就有“法典”产生，要求严格遵守。他出于人性恶，所以，要制衡就严于法。所以，表现为一般遵法守纪。

中国人则不同，它不是不遵守法纪，而是崇理。在通情达理的更高智慧层次上认知遵纪守法。所以，中国人坚持的信念是“法非法，非法法也”。这就是说，一切都在变动之中，一定的法，只能适用一定的范围，超过一定的范围就没有啦（非法），现在看来不是法的，但它可能而且必定是“法”。如社会公德，它不是法，但它起到法律管不到之处的“法律”作用。打人犯法。但夫妻之间，“打是痛，骂是爱”，在这里打人犯法就行不通。惹人生气不算犯法，气死活人不偿命，这是以智欺愚，但社会公德（非法）不能允许（法也）。可见，中国人管理，以理为重，执法灵，责己严，用法宽。将非法法也，也包括在内。其最高境界就是“慎独”。

西方在执法过程中，只重证据，重结果，只在侦破中考虑动机。而中国人早知道好心也可能干坏事，坏心也可能取得好结果。所以，中国人深知“唯心唯危”，也知“天命不可违”，是动机和效果统一论者。所以提出“慎独”，“人贵有自知知明”的格言。不但要求灵活用法、执法，而且要求通情以达理，秉公至诚，凭的是“良心”。

西方管理，从遵守制度上看，严于督导，结果是唯命是从，一套制度，由十个人执行，只有一种结果。

中国管理，是顺理达成，处事灵活。所以，一套制度，由十个人执行，可能有十二种结果。为什么多出两种？因为同一个执行者，前后也会产生不同的结果。中国人认为，制度是达于效绩的方法，达到同一效绩的方法是多样的。这也是“法非法，非法法也”的观念表现。

四、方法不同

由于认知的观念不同，认识问题的方法也就不同，其在管理科学中的表现就是：

西方的管理方法重计量，讲精确。因为这样的方法只适用于某一狭小的范围。所以，管理科学教学多采用案例分析，无法体认总的规律，研究案例多了，就有了经验和管理才能，其实质是重量化的经验型管理方法。研究成果一般称之为管理技术。

中国管理方法是质、量并重，在理的指导下灵活用法，内容广阔，学以致用。

西方甲说：“东西不能打破”。

西方乙说：“玻璃杯不能打破，对！”

中国人说：“东西该打破就打破，不该打破不能打破、玻璃打破就坏了”，但是鸡蛋不打破，就不能炒。

五、管理的目标不同

通过理念开发，西方管理原初于人性“原罪”，所以，管理是管人达事。中国管理原初于“天人合一”“善恶不分的元德”，所以，管理管的是“理”，理的是“情”。因此，中西管理各自的目标是：

西方的管理的目标为达事，必然以“利益”目标为核心，其表现是驱使工作，安全生产，创造业绩，以达到“利润”目标。以金钱多少来为人格价值的衡量尺度。因此，实现自我价值采用的基本手段是争与掠。相信大棒加胡萝卜是激励人的行为的手段。劳资之间利害冲突，成员与组织目标之间很难一致，问题严重，无法彻底解决。在以金钱为人格价值标准的情况下，与美国企业

界人士谈爱国、爱社会，总觉得不大对劲，他们比较喜欢以商言商，而不涉及其它。为了金钱，在法律范围内什么都肯干。

中国管理目标，是致中和，求稳定，求发展，在必然中求自由。其最高境界是“从心所欲，不逾矩”，使人类从必然王国进入自由王国。其人格的衡量不以金钱为贵，崇高礼义，提倡君子周而不比，致公而无私，和而不流，中立而不倚，知仁达义，非礼勿动；食不厌精，但又知己达人。其达于管理的目标，采用的基本方法是“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善”。用通俗的话说，就是通过教化达到从“善恶不分的元德”中，开发出人的善性来。并使人道达于天道，即概念与实在达于统一。其表现是：仕居其位，人尽其才，物尽其力，安居而乐业，顺理而情通，社会和谐而安定。

六、管理对象不同

中西方管理概念不同，西方是管人理事，中国是管的是理，理的是情，所以，中西方管理对象不同，其表述如下：

西方管理是管人理事，所以，管理对象逐渐发展，由5 M发展为7 M，即由人、财、机、物资、市场逐步发展，又增加了士气、资讯、观念、环境等等。对象是变动的。

中国管理，管理的是理。因为人的本质是他的智慧性，理不顺则人不从，人不从则一切M也管不好，甚至去破坏。西方工人开始捣坏机器，后来罢工均是理不通。理的内含广阔，包含现有的一切M，也包含未来发展的一切M。所以，中国管理学的研究对象是常住的。

西方管理因为是管人理事，人、事随空间和时间在变。所以，西方管理组织、计划很难有长期性，一般为短期计划，短期培训，迅

速考核与升迁。完成计划又不能一落到底。流行“明天看我的”，“后天看他的”，你上我下频繁过渡。一事一价，没有人情。

中国管理，因为管的是理，人、事变，理不变，所以，可以一精多专，事与情连。完成事情共有一理，情理相融，同舟共济，礼义为先，达于合理、合情、合法。人事常处，计划长期，其理一贯。

西方管理，管人理事，所以，管理系统非常象军营，领班经常站在生产线旁，严厉地督导着，以防工人懈怠偷懒，工人与领班经常发生争执。

中国管理，管的是理，所以，管理系统非常象“大家庭”，没有领班督导，仍能照常工作，一旦加上领班督导，大家没面子，对立情绪应运而生，工作反而搞不好。

西方管理，组织的目的在于处理事。所以，把人所做的“事”规格化、标准化、独立化，活象墙中的一块砖。做事以“工作说明书”为规格。组织效绩 $1 + 1 = 2$ 。

中国管理组织的目的在于发挥组织中每个人的最大效绩。相信人是具有个别差异的，所以，不是规格化的“砖”，而是大小不同的“石”。因此，在“墙”中大小作用各自发挥。不重视说明书，几乎所有说明书都有“其它”一条。在军事条例中，则有灵活应用条件的原则。中国管理，就组织来说，顺理情通，能达于“法非法，非法法也”的艺术境界，其组织效绩可以以一当十，以十当百。 $1 + 1 = 20$ 。但是，领导无能，理不顺情不通，则效绩低下， $1 + 1 < 2$ 。

西方管理研究从其发展史来看，一般仅指企业管理，而把学校、军队、医院……管理视为机构，其管理者视为“行政人员”、“指挥官”、“执行人”……。

中国管理自古以来是以齐家、治国、平天下来显现。就近代资本主义发展企业大兴而言，中国民族资产薄弱，新中国成立后，治理企业的同样是政府官员，现在的企业定级也是以官为本位的。部级企业，局级企业，处级企业，如此等等。所以，治企业是和治国连在一起的。不了解这种情况，硬把西方的管理研究成果搬来，必然产生南辕北辙的情况。

西方管理强调制度化、规范化，所以，对电子计算机的应用走过了从迷信到不迷信的曲折道路。

中国管理强调理与情，所以，一开始就认定电脑无情，不能通变，它的后继结果（决策）早已隐含在前提之中。所以，中国人早知道，“对电脑提供的资料”首先要做情理的判断。否则，结论就是玩笑。为此，中国管理相信人的因素更为重要。

①金泽良雄：《经济法概论》，甘肃人民出版社，第166—167页。

②金泽良雄：《经济法概论》，甘肃人民出版社，第170页。

（本文原载《决策理论与实践》总第4期）

后 记

《周易》与现代化国际学术讨论会于1991年10月在中国安阳召开，这是继1989年5月与1991年10月在安阳召开的《周易》与现代自然科学全国和国际学术讨论会之后的又一次重要会议。为了开好这次会议，予大会准备比较充分的学术资料，我们广泛编选了国内外有关《周易》与现代化方面的论文，辑为《周易与管理科学》一书。在编选过程中得到美国国际易经学会主席成中英的指导和支持，同意将他在《决策理论与实践》刊物上发表的两篇文章作为本书的重要组成部分。同时得到《决策理论与实践》杂志社、中州古籍出版社和作者们的大力支持。在出版过程中我们还得到了李全庆、郭广福、张本一、张奇、牛庆生、王尚谱、刘志敏等同志的积极协助和合作。在此向为本书出版作出贡献的单位、学者和同志表示衷心的感谢！

由于时间仓促，又限于编辑水平，书中漏误难免，敬希读者批评指正。

编 者

1991年10月